OPERATIONAL REVIEW

OF SERVICE PERFORMANCE

INTERIM REPORT

January 17, 1992

Workers' Compensation Board
Commission des accidents du travail

Workers' Compensation Board
Commission des accidents du travail

Office of the
Chair

The Honourable Bob Mackenzie
Minister of Labour
14th Floor, 400 University Avenue
Toronto, Ontario

January 17, 1992

Dear Minister:

The Workers' Compensation Board is pleased to submit this *Interim Report of Operational Review of Service Performance*, as recommended by the Standing Committee on Resources Development.

Odoardo DiSanto
Chair

OPERATIONAL REVIEW

OF SERVICE PERFORMANCE

INTERIM REPORT

January 17, 1992

Workers' Compensation Board

Commission des accidents du travail

Interim Report of
OPERATIONAL REVIEW OF SERVICE PERFORMANCE

CONTENTS

			Page(s)
I	INTRODUCTION		3
II	PROPOSED CONTENTS AND ORGANIZATION OF FINAL REPORT		5
III	CONTENT AND STATUS OF FINAL REPORT		6
1.0	Executive Summary		6
2.0	Introduction	2.1 Background	6
		2.2 Operational Review Methodology	7
3.0	WCB: A Service Philosophy for the 1990s	3.1 Workers' Compensation: The Ontario Milieu	8
		3.2 Developing a Service Focus	9
4.0	Response to Steering Committee Findings	4.1 Claims Adjudication	10
		4.1.1 Timely Adjudication	10
		4.1.2 Adjudicator Caseloads	12
		4.1.3 Adjudicator/Staff Training	13
		4.1.4 Communicating Appeal Decisions	14
		4.2 Vocational Rehabilitation	15
		4.2.1 Effectiveness of Current Program	15
		4.2.2 Caseworker Complement and Qualifications	16
		4.3 Organization	17
		4.3.1 The ISU Concept	17
		4.3.2 Decision Review and the Internal Appeal Process	18
		4.4 The Use of Technology	19
		4.4.1 Imaging	19
		4.4.2 Telephone Service	20
		4.4.3 Integrated Voice Response (IVR)	21
		4.5 Written Communications	22
		4.5.1 Turn-around Times	22
		4.5.2 Clarity and Plain Language	23
		4.6 Policy	24
		4.6.1 The Policy Development Process	24
		4.6.2. Ensuring Understandable Policies	25

Interim Report of

OPERATIONAL REVIEW OF SERVICE PERFORMANCE

(continued)

CONTENTS

				Page(s)
5.0	Conclusion: Maintaining the Quality Service Momentum	5.1	The Need for Constant Improvement	26
		5.2	Program Evaluation and Client Research	27
		5.3	Managing and Assuring Quality	27
6.0	Appendices	1)	Summary of Current and Proposed Actions	28
		2)	Other Service Initiatives	
IV	CONCLUSION			29
V	APPENDIX	1)	Detailed Workplan	30

I INTRODUCTION

The Workers' Compensation Board is pleased to submit this *Interim Report of its Operational Review of Service Performance.* The initial instruction to undertake an Operational Review of Service Performance was received by the Board on November 18th, 1991, as part of a set of recommendations contained in a *Report on Service Delivery at the WCB* filed by the Standing Committee on Resources Development. Since that time, considerable progress has been made by the Board on this important project.

The WCB recognizes unequivocally the absolute need to ensure service delivery improvements both in the short and longer terms. In this regard, the Board welcomes the Standing Committee report in that it points up specific concerns of stakeholders regarding WCB service performance. This report, combined with other staff research and client feedback mechanisms presently in use at the Board, assists the WCB in identifying service improvement priorities and in focussing its efforts on the operational, policy and procedural issues of most concern to stakeholders and clients.

Early in 1991, the Board established service improvement as a major corporate program. In May 1991, a new administration reinforced service delivery as the number one corporate priority. The Board recognizes that it is in essence a social services agency, with emphasis on the word "services". While the reasons for reduced service or performance "slippage" may be varied, complex and not entirely Board generated, the fact does not change that the Board will in the final analysis be judged on the range and quality of its services as established by its client base. The Board must not and cannot lose sight of this fundamental truth. In recognizing the importance of service improvement, the Board acknowledges the need to review systematically and thoroughly its operations and business processes, and to supplant problem practices with new, service-oriented measures and standards based on a corporately-endorsed service ethic.

Central to this change process is the development of improved performance indicators, measurable performance standards and monitoring systems, along with a co-ordinated staff communications program and human resources strategy to ensure understanding of performance goals. The bottom-line result will be a new Board culture directed toward service excellence and an organization committed to constant improvement throughout all aspects of program delivery.

As referenced several times in this *Interim Report,* the Chair's Task Force on Service Delivery and Vocational Rehabilitation is further reflective of this primary goal. The Task Force's bipartite nature and regionalized approach to consultation and fact–finding will ensure that the opinions of the WCB's client communities are fully taken into account as the Board develops its service focus. The Operational Review findings will be made available to the Task Force to incorporate into its analysis.

The Operational Review presents the Board with a unique opportunity to add to its analysis and planning of its services improvement program by requiring an objective, business-like study of its core policies and procedures related to key areas such as claims adjudication and management, vocational rehabilitation, and communication with key clients such as workers and employers. This *Interim Report* details this important undertaking, outlines methodology and reports on status to date.

II PROPOSED CONTENTS AND ORGANIZATION OF FINAL REPORT

The proposed Table of Contents for the Board's final report on its *Operational Review of Service Performance* is presented below. It should be noted the contents are still tentative and sections may be added or deleted as the need arises; for example, the "Appendices" section will be expanded to accommodate any clarifying charts, data or documents. Section III of this *Interim Report* provides a synopsis of each final report section and suggests preliminary conclusions and actions.

OPERATIONAL REVIEW OF SERVICE PERFORMANCE

CONTENTS **Page(s)**

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

2.0 INTRODUCTION
- 2.1 Background
- 2.2 Operational Review Methodology

3.0 WCB: A SERVICE PHILOSOPHY FOR THE 1990s
- 3.1 Workers' Compensation: The Ontario Milieu
- 3.2 Developing a Service Focus

4.0 RESPONSE TO STEERING COMMITTEE FINDINGS
- 4.1 Claims Adjudication
  - 4.1.1 Timely Adjudication
  - 4.1.2 Adjudicator Caseloads
  - 4.1.3 Adjudicator/Staff Training
  - 4.1.4 Communicating Appeal Decisions
- 4.2 Vocational Rehabilitation
  - 4.2.1 Effectiveness of Current Program
  - 4.2.2 Caseworker Complement and Qualifications
- 4.3 Organization
  - 4.3.1 The ISU Concept
  - 4.3.2 Decision Review and the Internal Appeal Process
- 4.4 The Use of Technology
  - 4.4.1 Imaging
  - 4.4.2 Telephone Service
  - 4.4.3 Integrated Voice Response (IVR)
- 4.5 Written Communications
  - 4.5.1 Turn-around Times
  - 4.5.2 Clarity and Plain Language
- 4.6 Policy
  - 4.6.1 The Policy Development Process
  - 4.6.2 Ensuring Understandable Policies

5.0 CONCLUSION: MAINTAINING THE QUALITY SERVICE MOMENTUM
- 5.1 The Need for Constant Improvement
- 5.2 Program Evaluation and Client Research
- 5.3 Managing and Assuring Quality

6.0 APPENDICES
- 1) Summary of Current and Proposed Actions
- 2) Other Service Initiatives

III CONTENT AND STATUS OF FINAL REPORT

A synopsis of content and status report of each section of the WCB's final *Operational Review of Service Performance* document is contained below. "Operational Review Methodology" is discussed in detail in Section 2.2, and preliminary findings and actions are outlined where possible. It will be recalled that the Board has had underway for the past year a range of services improvement initiatives to address performance gaps and problems. In this regard, each topic or issue singled out for analysis by Standing Committee is catalogued in Section 4.0. In the final report each topic will be reviewed thoroughly, including cost and resource analysis where appropriate, followed by both current and proposed actions to deal with the service problem. All proposed actions will have individual or Board program area ownership attributed to them, as well as implementation or completion dates.

Status Report By Section

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

2.0 INTRODUCTION

2.1 **Background:** This section will provide general background to the Operational Review, recapping the Standing Committee hearings and the reasons and circumstances which led to the decision by Standing Committee to deal with WCB service performance as a priority matter. Some of the key points raised by witnesses and singled out for attention and action by Standing Committee will be reviewed.

The point will be clear that the WCB understands fully the gravity of its service deficiencies and that a co-ordinated action plan to establish service levels and benchmarks, monitor and evaluate performance, and to develop a corporately-understood service ethic is paramount on the Board's business agenda. Further to this point, the need for staff communications, consultation and "buy-in" will be discussed as critical to the design and implementation of a successful quality assurance/services improvement program.

2.2 **Operational Review Methodology:** The WCB is committed to producing a quality, business-like *Operational Review of Service Performance.* To be effective and meaningful, the final report must thoroughly and objectively evaluate Board service levels and all core issues raised for action by Standing Committee. Action plans to address each issue must be carefully laid out and ownership and a completion date applied to each initiative. As noted previously, a strategy for staff buy-in is also paramount, as is a follow-up plan and the implementation of effective feed-back mechanisms for stakeholder comment.

The Board, under guidance of its Chair, Odoardo DiSanto, who holds accountability for the Operational Review, has established firm guidelines and a workplan to ensure comprehensive examination and evaluation of all relevant issues based on solid research, fact finding and analysis. Highlights of the Operational Review methodology include:

- Appointment of a project director from Senior Executive;
- Memoranda from Chair and Vice-Chairman of Administration to all staff announcing the project as a clear corporate priority and eliciting the full support and co-operation of Board employees at all levels;
- Detailed review of all Standing Committee presentation transcripts;
- A phased interview approach, beginning with in-depth interviews with all Board Senior VPs and VPs, followed by appropriate program heads and senior decision makers. To date some 35 interviews with key staff closely connected to the core issues raised by Standing Committee have been conducted to establish preliminary findings for the *Interim Report.* Phase II, leading to the final Operational Review report in May, will involve another 40 interviews and focus groups, as well as further in-depth follow-up with those spoken to during Phase I;
- Thorough analysis and review of all existing reports, data and documentation related to the principal Standing Committee issues, including: proposals, studies and implementation plans; operating budgets and resource allocations; methodologies and data related to current performance monitoring and quality assurance programs; both quantitative and qualitative output reports and program results; existing research studies, projects and program evaluation reports,

particularly those associated with stakeholder and Board staff attitude and opinion; annual reports and summaries; and public hearings and consultation response documents; and

- Close connection and information sharing with all other service improvement projects underway at the Board, including The Chair's Task Force on Service Delivery and Vocational Rehabilitation; the corporate Quality Assurance project; the Board's Vocational Rehabilitation Program Review; and the Human Resources Strategy. Collectively, these projects are generating a wealth of data from stakeholder and Board staff interviews and focus groups, as well as statistical and evaluation reports. Sharing of information and ideas is of benefit to all project directors and will materially strengthen the Operational Review product.

A detailed work plan for the Board's *Operational Review of Service Performance* is included in this *Interim Report* as Appendix 1.

3.0 WCB: A SERVICE PHILOSOPHY FOR THE 1990s

3.1 **Workers' Compensation: The Ontario Milieu:** To appreciate fully the service delivery challenges facing the Board, particularly in key areas such as vocational rehabilitation, claims adjudication, revenue and assessment, and policy development, it is useful to review the environment in which the Ontario WCB must operate. While not seeking to rationalize in any way the seriousness of the Board's service delivery problems, awareness of the political and socio-economic complexities of the 1980s and '90s will serve to explain in part the WCB's reduced service levels in recent years. Major points to be covered include:

- Review of Paul Weiler's three reports of the early 1980s which paved the direction for much of the change to come;
- Bill 101 (1985) and its implications for the administration of the Board and its programs, including the introduction of an external Board of Directors, the Offices of the Employer and Worker Advisors, and the Workers' Compensation Appeals Tribunal;
- Bill 162 (1989) which represented the most profound changes to workers' compensation administration since its inception in 1914;

- The increased profile of the workers' compensation process from the late '70s to the present, including the accelerated growth of lobby and advocacy groups representing a range of stakeholder interests and which place particular service demands on the system;
- The financial constraints under which the Board must operate, particularly during this recessionary period; and
- The need for the Board to become more sensitive to the increased multicultural nature of Ontario's workforce.

It must be emphasized again that this brief description of external environmental forces which have helped to shape the workers' compensation system as it exists today, is not intended to diminish the importance of the Board's service deficiencies; it does, however, create a realistic context against which the WCB's service problems should be considered.

The next section of the Operational Review, Section 3.2: "Developing a Service Focus", will review some of the principal actions and decisions made by the Board itself which contributed to decreased service culminating in severe deficiencies during 1990. The point will be made that these external and internal influences were clear challenges to the Board's service delivery systems, and that during this period the WCB should have been doubly mindful of the need to safeguard if not enhance existing service levels.

3.2 **Developing A Service Focus:** This section will state the explicit need of the WCB to develop a service focus, through each of policy, procedural, operational and cultural change, which will address effectively the service demands of its clients both now and in the future. Some contemporary thought and literature on the "Service Era" of the 1990s will be presented. As well, this section will describe some of the Board-imposed changes and actions which singularly and collectively contributed to the unacceptable decline in services during the late '80s and '90s and which led to the Standing Committee hearings. The point will be clear that during a challenging and eventful period in the development of Ontario's workers' compensation system, at a time when the WCB should have been particularly diligent in ensuring current if not improved service levels, the Board allowed performance in core client servicing areas to decline. Key among these was the vitally important function of keeping stakeholders – workers, employers, representatives, health care providers and government

representatives – informed about claims and assessment status through effective written communications and telephone service. This section will review how this fundamental decline of client services occurred, and will reinforce the need for a corporately understood and endorsed service focus which will prevent it happening again in the future.

While the WCB can demonstrate significant projects and activity to improve service levels, and will do so during the course of the Organizational Review, Board decision-makers also know that there remains much distance to cover.

The Board's unequivocal intent to rebuild its service ethic through a combined program of procedural, program and policy change, staff training and changes in organizational culture, will be emphasized.

4.0 RESPONSE TO STEERING COMMITTEE FINDINGS

This section will form the bulk of the Board's *Operational Review of Service Performance*. Each issue specified by Standing Committee for analysis and action will be addressed. Each topic will be reviewed thoroughly and objectively using the methodology articulated above: interview techniques, data, reports, research, cost and resource material, and similar support documentation. Conclusions will be drawn and both present and proposed actions to address each service issue will be outlined. All proposed actions will have attached to them both ownership in terms of individuals or program areas, and completion or implementation dates. Additional support materials or explanatory literature will be attached as appendices. Following, is a brief description of principle issues, preliminary findings, tentative conclusions and actions.

4.1 Claims Adjudication

4.1.1 Timely Adjudication:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Delays in initial entitlement decisions are untenable; the Board's 12-week decision rule is repeatedly violated;
- Delays have increased over the past 1–2 years (to May 1991); and

- While some very particular reasons for delays have been put forward by some witnesses, the most important reasons given and which come up repeatedly are:
  1) caseloads are too high;
  2) training for adjudicators is inadequate;
  3) the adjudicator assistant approach is not working and is slowing the process down.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- A clear understanding of the roles and mandate of primary, entitlement and benefits adjudicators is important in order to evaluate fairly and accurately timely adjudication decision-making. A concise flow chart of claims adjudication will be included;
- Usual reasons for entitlement decision delays beyond norms and beyond 12 weeks will be prioritized by rate of frequency; data and reasons for delays in benefit payment after the initial payment will also be presented;
- Data and statistics related to primary adjudication and entitlement timeframes, "time to first payment" and claims backlog will be presented for the past 2-year period, demonstrating improvement;
- Current distribution of the adjudicator resource will be presented and analyzed;
- Adjudicator Assistants have been eliminated since Standing Committee hearings occurred. The majority of assistants have been converted, with appropriate training, to junior adjudicators, increasing this complement by some 209 staff. Early results of this move will be discussed;
- A recent decision by the Board will see payment specialists introduced into all ISUs. This will ensure more consistent and accurate payment calculations and transactions, while adjudicators will have greater time to spend on actual case management. It is estimated that adjudicators spent up to 1 1/2 hours per day effecting payment transactions on the Board's Workers' Benefit System;

- All specific concerns regarding timeliness raised in the main body of the Standing Committee Report (e.g. investigation delays; employer challenges) will be addressed from the WCB perspective; the principal concerns related to caseload and training will be dealt with comprehensively in 4.1.2 and 4.1.3, respectively.

4.1.2 **Adjudicator Caseloads:**

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Adjudicator caseloads are too high. Several witnesses contend that caseloads range as high as 300 cases per adjudicator;
- The higher the caseload the less one can expect reasonable decisions and effective claims management.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- The WCB agrees that an excessive caseload can be a significant impediment to sound claims management. Analysis of adjudicator caseloads, including current distribution of cases and adjudicators, will be presented along with statistical data reflecting efforts by the Board to maintain caseloads at reasonable levels;
- This being said, the Board's final report will list a range of variables (e.g. interpreting information on accident reporting forms; reopened cases) which can increase remarkably the complexity of the adjudication process. The Board believes that managing workload, rather than seeking a "magic" caseload number, is the key. The Board suggests that optimum ranges of caseload exist and that there is a range threshold beyond which effective claims management is jeopardized. Efforts to establish norms for reasonable caseload range thresholds and to maintain these ranges for adjudicators (e.g. conversion of adjudicator assistants to adjudicators) will be outlined in the final report. As well, measures to distribute claims to adjudicators on the basis of projected complexity will be reviewed;
- The introduction of payment specialists described in 4.1.1 will also apply as a response to improved caseload management;

- While reasonable caseload range thresholds can be established, there are inevitably differences in the capacity of adjudicators to cope with workload. Clearly, the two major variables affecting the capacity and productivity of adjudicators are training and experience. These topics will be dealt with at length in section 4.1.3.

4.1.3 Adjudicator/Staff Training:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Training for adjudicators is inadequate and does not meet the demands of the job. Some disagreement exists among witnesses as to the effectiveness or applicability of the community college claims adjudication course;
- Bill 162 provisions have extended and complicated the adjudication process; the Board has not provided adequate training to adjudicators on the implications of this legislation.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- Lack of adequate training and inexperience at the adjudicator level have been and continue to be major impediments to timely decision-making and effective claims adjudication;
- The genesis of the problem will be traced, with discussion of such key contributing factors as: ISU implementation and impact; the Board's 1989 Adjudication Strategy and the introduction of adjudicator assistants; Bill 162 provisions; imaging; and the Workers' Benefit System (WBS);
- Vigorous WCB efforts to deal with this issue as a major priority will be reviewed, including: elimination of adjudicator assistants; design and implementation of a significantly revamped and strengthened, 10-week adjudicator training program incorporating substantial practical work on actual cases and a new training systems environment; a new ISU management training program incorporating service excellence, effective claims management and policy components; and the development and introduction of adjudication performance standards, as well as other quality control measures (discussed further in section 5.0);

- The WCB believes the community college adjudicator course is a valuable supplement to training offered at the Board level. The past, current and future role of this course will be reviewed; and
- On a broader level, details of a newly-directed staff training program will be outlined.

4.1.4 Communicating Appeal Decisions:

This section addresses recommendation #3 in the Standing Committee Report:

Appeals should be monitored and the relevant decisions communicated to the adjudication staff.

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Relevant appeal decisions at either the decision review or hearings level should be communicated to adjudicators as assists in decision making.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- The WCB has recently decided to recentralize decision review to ensure objectivity and consistency at this first level of internal appeal;
- The Directors of Decision Review Branch, Hearings Branch and the Training and Development Branch now have regular meetings to ensure that major appeal decisions or general trends in decision reversals are incorporated into training modules; and
- The practicality of introducing more formal and direct means to communicate appeal decisions to adjudicators will be evaluated and reviewed in the final report. This will include analysis of major reasons for decision reversals at both the decision review and hearings levels, in that this has direct impact on the usefulness of the decisions to adjudicators.

4.2 Vocational Rehabilitation

4.2.1 Effectiveness of Current Program:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The present vocational rehabilitation (V/R) program is not as effective as it should be; Bill 162 provisions are not being implemented as they were envisioned;
- The WCB is failing in its "central role as communications co-ordinator among the parties";
- The revamped V/R program is really just a cost-cutting measure; and
- Caseworkers have lost their independence of decision making and profile.

Preliminary WCB response at this interim reporting stage includes:

- The Board acknowledges disappointment in early results of its revamped V/R program, first introduced in 1989 and subsequently reinforced through legislative amendments introduced as part of Bill 162. Analysis of the current program, including the comments of V/R staff and the results of program evaluation studies, will be used to outline perceived program deficiencies;
- In response to WCB concerns about the effectiveness of its V/R program, the Board is presently engaged in two major studies to review program effectiveness and to offer options and alternatives: 1) The Chair's Task Force on Service Delivery and Vocational Rehabilitation; and 2) The Board's internal V/R program review, including examination of options to incorporate injured workers into employment equity target groups. Both of these studies constitute comprehensive reviews based on staff and client comment. Both studies will be concluded over the next 3–4 months; full results and details of any changes to the Board's V/R program will be outlined in the WCB's final Operational Review document; and
- Other Board and stakeholder concerns about V/R program effectiveness related to V/R caseworker caseload and professional qualifications are dealt with in detail in section 4.2.2.

4.2.2 **Caseworker Complement and Qualifications:**

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Board's V/R program is understaffed and caseloads are too high; some witnesses claim the WCB has only 2-3 rehabilitation caseworkers per integrated service unit;
- Caseworkers are underqualified compared to several years ago and are poorly trained; and
- The Board contracts out V/R testing to private firms that may not have accredited, certified rehabilitationists on staff.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- Distribution of the caseworker resource will be reviewed through data and statistics, related to caseload;
- The Board currently has more than 400 caseworkers, including some 100 who are presently being converted from contract to permanent status; the Board has more than doubled its caseworker complement over the past 18 months;
- Factors resulting in higher than expected caseloads will be reviewed (new V/R Strategy; Bill 162; recessionary employment market);
- Components of a recently restyled V/R training program (6 weeks) based on more practical, actual case management work will be outlined in detail;
- Other key issues related to caseworker professional qualifications, training and possible accreditation arguments will be discussed in the context of the results of the Board's two major initiatives to re-examine its V/R process: 1) The Chair's Task Force on Service Delivery and Vocational Rehabilitation; and 2) The Board's internal V/R program review; and
- Methodologies to monitor and evaluate V/R program effectiveness will be outlined and discussed.

4.3 Organization

4.3.1 The ISU Concept:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Integrated Service Unit (ISU) organization for claims management is not working well. Some witnesses contend the integrated approach should be discontinued or restructured, in that service has deteriorated since the introduction of ISUs;
- The introduction of ISUs resulted in the abolition of the "counselling specialist" position which was a critical communications link between the Board and clients requiring information on particular files; and
- Inconsistent decision making exists from one region to another, as evidenced particularly in instances where large employers deal with several offices.

Preliminary WCB response at this interim reporting stage includes:

- The results of ISU concept evaluation and research studies will be presented and discussed in the final report. These studies were used by the WCB in 1988-89 to evaluate the effectiveness and timeliness of claims management in an ISU environment, at the time the Board was considering expanding the concept to Regional Offices;
- The Board generally believes, as do many contemporary compensation specialists and experts across Canada, that the integrated approach to claims management is the best in that it brings all key decision makers together in one setting. This proximity and "team" approach encourages information sharing, case conferencing and dialogue;
- The integrated approach is theoretically sound; however, the Board has experienced some implementation problems which have eroded the effectiveness of the ISU concept. Key factors which are perceived to have affected negatively the potential of the ISU approach include: the introduction of "generic managers" within the ISUs; inadequate conferencing and group review of cases as envisioned in the original plan; and an extended span of control for managers and technical advisors. These issues will be reviewed in detail in the final report and steps outlined to strengthen the integrated approach to claims

management. Other factors, such as adjudicator caseload and training, and the general effectiveness of the Board's V/R program are interrelated with the performance evaluation of ISUs and will be dealt with in previous sections; and

- The Board is actively reviewing the reinstatement of the position of counselling specialists, or a similar "troubleshooter" role within each ISU.

4.3.2 Decision Review and the Internal Appeal Process:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Board's decision review function should be phased out;
- Decision review specialists lost their independence of decision making when they became part of the ISUs; they should be recentralized, possibly as part of the Hearings Branch; and
- The internal appeals process is too slow, particularly at the hearings level.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- A Decision Review Branch has been re-instituted at the Board; the Board is in the process of recentralizing decision review specialists and recalling them from the ISUs. Increased independence, quality, objectivity and consistency in decision making are expected to result. An evaluation of this initiative will be contained in the final report;
- Given a centralized decision review process, the Board feels that decision review is a critical and much-needed component in the internal appeals process, and should not be eliminated. Hearings are time-consuming, resource intensive events that can be expensive propositions for both the Board and stakeholders. Less than one-third of decision review results are presently taken to the hearings level; and
- Timeliness of appeal decision making is a larger, more complex issue. In the final report, statistics and data related to timeframes at both the decision review and hearings levels will be presented. As well, appeal staff resources and costs will be looked at and action plans to deal with any perceived impediments to timely decisions will be outlined.

4.4 The Use Of Technology

4.4.1 Imaging:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Board's imaging system experiences a number of malfunctions, including an inordinate amount of downtime; system responses are slow and time-consuming;
- Imaging was conceived without due consideration for the adjudication process; while adjudicators have need to compare and contrast documents in a file, imaging does not allow such simultaneous comparisons; and
- Adding items to existing files such as memos written by adjudicators, can take up to 48 hours for scanning, during which time the item is unavailable to the adjudicator who may need it.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- Prior to imaging, the Board used a paper and microfilm file system which housed literally millions of claims. The locating of files, providing multiple access to files and dealing with misplaced files were but a few of the major problems with this system. Concerns about the increase in paper documents generated by Bill 162 files further convinced the Board that some form of electronic file management was necessary;
- The conversion of a paper file system to an electronically imaged system constitutes an enormous technology project for the Board, with significant operational and staff issues. The WCB acknowledges that in its efforts to deal with the very difficult paper file issues, imaging has presented significant problems of its own. Clearly, these problems relate largely to the pretesting and prototyping of the system, as well as to staff training.
- The final report will catalogue problems with the imaging system as viewed from the Board's perspective, and offer appropriate statistical and cost analysis. A review of the Board's planning and implementation process related to imaging will also be included, as well as comparisons to the "old way" of doing business;

- The Board's current goal is for 98 per cent system availability during normal work hours. According to the WCB's existing methods of measurement, this goal has been exceeded 10 of the past 12 months. Notwithstanding, there are regional and time-of-day differences in downtime statistics and actual response time can be slower than adjudicators expect, particularly for archived documents. Full statistics and data on downtime, system availability and response time will be presented in the final report. Also, any present actions or recommendations to deal with these problems and to make the system as "user friendly" as possible for adjudicators, caseworkers and Board medical staff will be included (e.g. advanced or repeated training now that many adjudicators have fully imaged caseloads);
- The process and timeframe by which incoming or memos-to-file are scanned and added to an already imaged file, will be reviewed in detail in the final report. However, a new feature of imaging, introduced in mid-1991, allows adjudicators and others to add "memos-to-file" instantly to the scanned file; and
- Information in section 4.1.3, "Adjudicator and Staff Training", will also apply, particularly where Board emphasis on practical training in a model office environment is discussed.

4.4.2 **Telephone Service:**

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Answering machines are used too widely at the Board; answering machines are a barrier to communication, not an enhancement; calls are not returned promptly (2–6 days); voice messaging machines should be abolished or return calls guaranteed within 24 hours.

Preliminary WCB response at this interim reporting stage includes:

- The Board acknowledges long-standing telephone service problems associated with both the timeliness and general quality of telephone responses. Telephone answering machines have exacerbated these problems by further removing adjudicators and other key decision makers from the clients they serve;
- The Board agrees that answering machines have created a number of service problems since their introduction in late 1989. Problems

became more severe during the heavy claims backlog period of August- December 1990, during which call volumes in the Client Services Division peaked at more than 21,000 per day, along with the abandonment rate. The telephone service factor (percentage of calls answered within three rings or 20 seconds) also showed a significant service decline during this period. Telephone service within both Client Services and Revenue has improved since this time period. Full statistics and data on call volumes (as reported in the Board's *Annual Report* and *Monthly Monitor*), service factors and staff development related to telephone customer service will be tabled in the Board's final *Operational Review of Service Performance* document.

- The Board is in the process of re-engineering its telephone system to ensure direct live response for all callers telephoning adjudicators during regular office hours. Voice messaging machines will then only be used at lunch hours and after hours. As part of this architecture, calls are being re-routed to ensure direct live response without callers first having to contend with the Board's Integrated Voice Response (IVR) system. These, combined with other Board actions described in the Board's final Operational Review document, will assist in bringing stakeholders back into direct contact with claims adjudicators on a more open and predictable basis;

- Schematics of call routing and analysis of telephone response resources, including the number and use of telephone enquiry clerks, will be presented; and

- Other issues and actions related to telephone customer service (e.g. telephone customer service training; improving the quality of responses) will be outlined in Operational Review sections dealing with staff training (4.1.3) and the Board's quality assurance program (5.3).

4.4.3 Integrated Voice Response (IVR):

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Board's IVR system poses a security risk and violates FOI legislation since claims information can be accessed by entering a claim number on a touch-tone telephone.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- IVR provides the same information as would be given a caller who has a person's claim number. The information disclosed is restricted to the amount of the most recent payment and payment date. As claim numbers are considered confidential information and only specific and limited information is disclosed, the benefits of rendering improved service with the IVR system may outweigh the minimal security risks involved. This issue will be dealt with further in the final report.

4.5 Written Communications

4.5.1 Turn-around Times:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- The Board must invoke more rapid turn-around times when responding to clients' letters and requests for information.

Preliminary WCB response at this interim reporting stage includes:

- As noted previously, the Board acknowledges that fundamental client services related to telephone and written communications, the basic tools by which the Board maintains contact with clients, have deteriorated over recent years. The Board agrees that its correspondence turn-around times, and the procedures and service policies that support the correspondence process, must be improved;
- At both the Divisional levels, and as part of the Board's quality assurance project, the WCB is in the process of establishing firm performance standards, including reasonable turn-around times for correspondence and telephone calls. These standards and processes will be reviewed and analysed for all Board departments and offices;
- Access to claim file information and responses to written requests for files should be improved given a recent Board decision on January 7, 1992, to centralize the access function at Head Office within the Finance and Administration Division. A report on correspondence policies related to file access and analysis of Board resources devoted to this function will be included in the final *Operational Review of Service Performance.*

4.5.2 Clarity and Plain Language:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Board forms and form letters tend to be too "complex and legalistic"; forms are difficult to complete and letters are difficult to understand; and
- Explanations in letters are often incomplete or do not address all of the relevant issues.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- As part of its services improvement program, the Board is undertaking a comprehensive Forms Improvement Project. This project, which will be underway in February 1992, will review all existing internal and external forms and form letters with a view to simplifying, amalgamating or eliminating forms to the extent possible. New procedures for producing forms, incorporating plain language and audience pretesting principles will also be put into place. The work plan and design for this project, including data related to the Board's current inventory of forms, will be included as part of the Board's final Operational Review package;
- In addition to the above, the Client Services Division is undertaking a supplementary forms improvement project to review form letters on a priority basis;
- The Board's Communications Branch uses external plain language consultants and experts in the preparation of brochures and pamphlets. This usage may increase as part of the Forms Improvement Project; and
- Plain language training for staff and letter writing courses have been offered in the past to Board employees. These training options are under active review as the Board develops performance standards related to quality assurance.

4.6 Policy

4.6.1 The Policy Development Process:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Policy development in recent years at the WCB has been too rapid and has produced too many policies;

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- In the final Operational Review report, the history of policy development at the Board will be traced. This history will connect with the analysis of Ontario's WCB environment as contained in section 3.1. Principally, the Board would argue that the pace of policy development has been accelerated in recent years due to: 1) the need to ensure that all existing polices are legally in line with the statute; 2) statutory changes (Bills 101 and 162); and 3) the introduction of WCAT in 1985. The influence of these changes and other socio-economic trends related to the 1980s, discussed in section 3.1 of the Operational Review, will be elaborated and analyzed.
- Organization, structure and resources allocated to the Board's current policy development system will be reviewed in the final report;
- The Board's external Board of Directors has established a Policy and Planning Committee which will play a lead role in helping to establish annual and strategic policy agendas for the Board. This Committee, comprising the Board Chair, the Vice Chairman of Administration, and the Vice Chairmen representing both Employers and Workers will also have input into the priorizing criteria by which decisions to create new policy are made. This Committee, and emphasizing once again its bipartite nature, should have a material impact on the volume, priorizing and direction of Board policy in the years ahead. More detailed information about the Committee's work will be found in the Operational Review final report; and
- The WCB's Board of Directors is in the process of developing a three to five year strategic plan which will further lend a more orderly, planned approach to the policy development process.

4.6.2 Ensuring Understandable Policies:

Principal issues raised by Standing Committee witnesses include:

- Both worker and employer witnesses expressed concern that Board policies have become too legalistic and complex over the past several years; and
- Stakeholders have little input into the Board's policy development process or into the substance of policy.

Preliminary Board response at this interim reporting stage includes:

- The law (*Workers' Compensation Act*) is itself complex and legalistic. Additionally, all commentary related to the increased complexity and sophistication of the workers' compensation environment will apply (sections 3.1; 4.6.1);
- Notwithstanding the above, the Board acknowledges the need to develop policies that are clear, unequivocal and as easy to understand as possible, both for the benefit of staff and stakeholders. Recent major Board publications such as *Workers' Compensation: Your Rights and Obligations* and *Workers' Compensation: What You Should Know* were written as simply as possible and critiqued by external plain language experts;
- The Board's new Policy Implementation Unit is designing, with key input from other Board areas such as Client Services, Operational Policy Branch and Training and Development Branch, a significantly revamped policy implementation process at the Board. Major thrusts of the new process, which will be outlined fully in the Board's final Operational Review report, include ways to simplify policies and training for staff, and the formulation of implementation plans, and public and organizational impact analysis very early in the policy development process. This approach will connect with the Policy and Planning Committee described in section 4.6.1. Deployment and allocation of Board resources assigned to policy implementation will be reviewed and analyzed for the final report; and

- The Board has made significant use of external consultation in recent years. A brief history of external consultation at the Board will be presented in the final report. Highlights will include the approval of the protocol to develop and implement the Board's External Consultation Group in 1988, and the recent appointment of two Vice Chairmen representing both labour and employers. The Board's consultation model, approved by the WCB's board of directors in November, 1990, will also be reviewed, as well as resources allocated to the policy consultation process.

5.0 CONCLUSION: MAINTAINING THE QUALITY SERVICE MOMENTUM

5.1 **The Need for Constant Improvement:** It is clear that service improvement programs and service excellence constitute something of moving targets. The demographics, needs and expectations of the Board's client base are in a state of constant change. Technological advances, emerging business practices and benchmark compensation decisions in law or policy, are but a few of the other key variables which instruct the WCB to see service excellence as a program of constant improvement that must be welded into Board culture and business ethic. The Board understands this and is doing something about it. The Board and its executive understand clearly that the pursuit of excellence and its service improvement efforts do not stop once the Operational Review document is filed with Standing Committee. Rather, the Board is committed to a long-term, ongoing service improvement program anchored in clearly articulated performance standards, ongoing evaluation and formal feedback from clients and staff, and a constant review of policies, procedures and operations: all with a view to delivering the best possible compensation and rehabilitation products to its many stakeholders. In the final report, this goal of constant improvement will be articulated further. Central to the goal's achievement will be the client and staff feedback mechanisms described in section 5.2, and the Board's quality assurance program and H/R strategy outlined in 5.3.

5.2 **Program Evaluation and Client Research:**
This section addresses recommendation #4 in the Standing Committee Report:

> ***The Board should develop a simple, straightforward client satisfaction survey in order to elicit client feedback concerning the on-going service improvement efforts of the WCB.***

The Board understands fully that organizations do not set independently their service and performance standards; they should and must incorporate the needs and expectations of the client: the actual users of the service or product. In this regard, the Board undertook a major client satisfaction survey in 1991, involving random samplings of injured workers, employers, health care providers and government representatives. The results of this work, to be continued henceforward on an annual basis, will be presented as part of the Board's final Operational Review report.

Additionally, the Board is exploring a range of other and more immediate client and staff feedback initiatives as part of its quality assurance program. As well, it should be noted that the Board has a full-time program evaluation function which currently has in progress a number of evaluation studies examining program effectiveness. These will be outlined in more detail in the final Operational Review document.

While external client opinion is a central cornerstone of a sustained performance improvement program, it is clearly the case that staff views and perceptions are also vitally important. In this regard, the WCB is undertaking a series of focus groups and a staff opinion survey as part of its Human Resources Strategy, and to ensure employee input in other key projects such as the quality assurance program. Such careful internal research assists in bringing about staff buy-in and endorsement of Board initiatives to improve services. Details of these internal research efforts and their application will be reviewed in the final report.

5.3 **Managing and Assuring Quality:** Throughout this *Interim Report,* the Board has referenced the need for a re-juvenated, newly-defined service focus to characterize and drive all aspects of the Board operation. While much is

being done at the program and Divisional levels, the Board is also undertaking a formal quality assurance program which will firmly establish performance improvement and service excellence as absolute priorities. Private consultants have been retained to assist the Board in this important endeavour. With an initial focus on the Board's Client Services Division, the quality assurance team will assist in developing key components of the service improvement package, including the development of performance standards and supporting performance indicators, staff training, internal communications, policy and procedural reviews, and other actions to reinforce a service-oriented corporate culture. Phase I of this project, Analysis and Design, is scheduled for completion by the end of February 1992. Phase II, Continuous Improvement, will be completed by August 31st.

The ultimate goal is to ensure a well-conceived and supported quality assurance program, operated by trained Board staff who can then serve as leaders in the continuous improvement process. More details, workplans and preliminary results related to the Board's quality assurance program will be contained in the WCB's final Operational Review report.

6.0 APPENDICES

1) **Summary of Current and Proposed Actions.**

2) **Other Service Initiatives:** This appendix will provide a more cursory review of other priority service improvement areas in which the Board is taking action, but which are not referred to in the Standing Committee report.

IV CONCLUSION

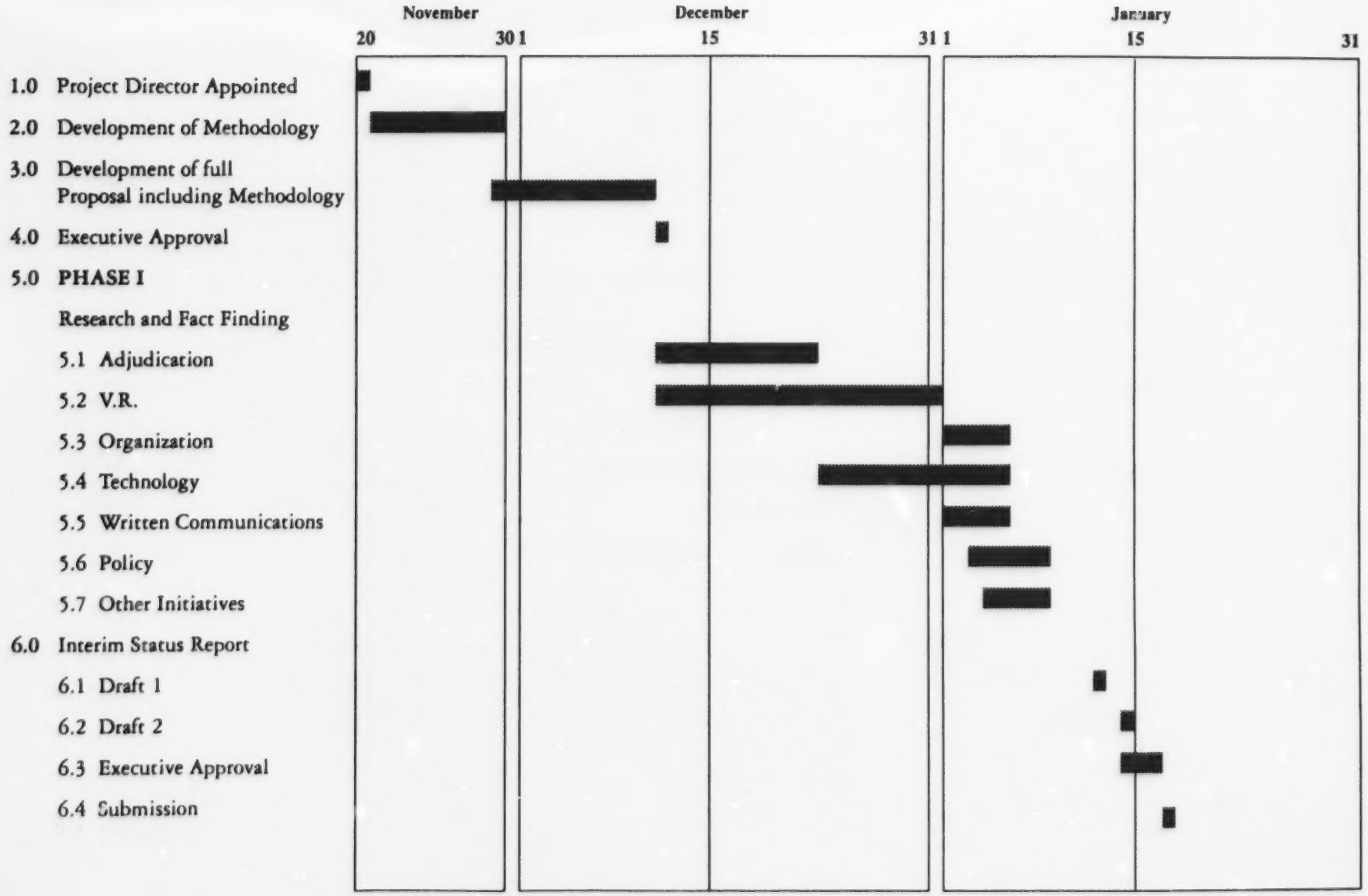
This *Interim Report of the Board's Operational Review of Service Performance* outlines a range of actions and proposed initiatives reflective of the Board's earnest commitment to improve services throughout the organization. The Board's final Operational Review report will contain more complete analysis of issues, resources, and current and proposed Board actions related to all points raised by witnesses and included in the main body of the Standing Committee report.

In responding to the Standing Committee's report on the Board's service performance, the WCB reiterates that it sees great value in this opportunity to review and respond to concerns about Board service received directly from stakeholders.

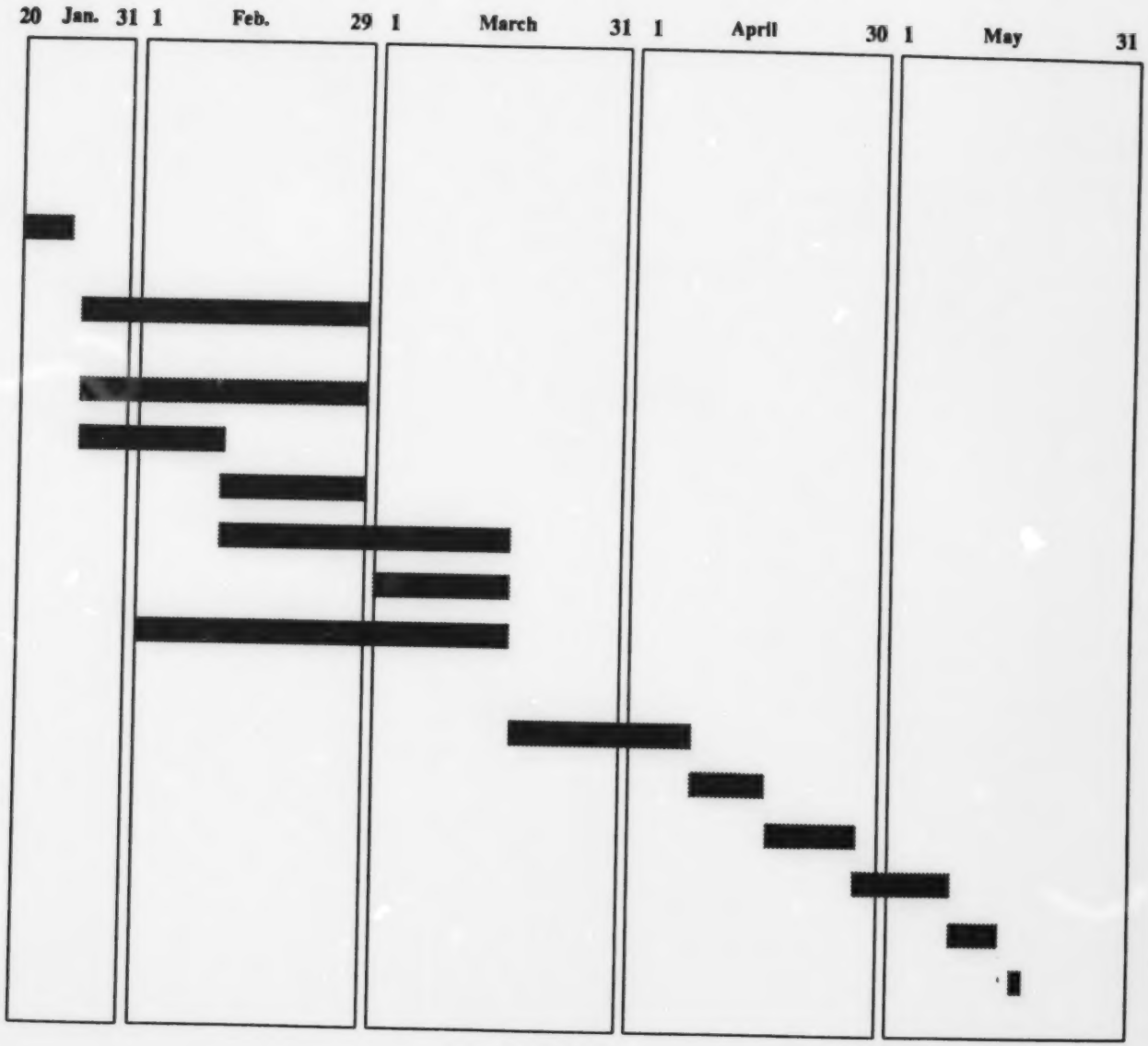
A number of the initiatives referred to in this *Interim Report* are already beginning to bear fruit, with measurable service improvements in evidence. As the Board continues its Operational Review process, and along with other actions outlined in this report, it is confident that material performance improvement gains will be achieved in both the short and longer terms.

V. APPENDIX

1) Detailed Workplan.



1) Detailed Workplan (*continued*).



EXAMEN OPÉRATIONNEL

DU RENDEMENT DES SERVICES

RAPPORT PROVISOIRE

17 janvier 1992

Workers' Compensation Board
Commission des accidents du travail

Workers' Compensation Board
Commission des accidents du travail

Bureau de la présidence

L'honorable Bob Mackenzie
Ministre du Travail
400, avenue University, 14e étage
Toronto (Ontario)

Le 17 janvier 1992

Monsieur le Ministre,

La Commission des accidents du travail a le plaisir de présenter le présent *Rapport provisoire de l'examen opérationnel du rendement des services*, selon la recommandation du Comité permanent du développement des ressources.

Odoardo DiSanto
Président

EXAMEN OPÉRATIONNEL

DU RENDEMENT DES SERVICES

RAPPORT PROVISOIRE
17 janvier 1992

Workers' Compensation Board
Commission des accidents du travail

Rapport provisoire de l'EXAMEN OPÉRATIONNEL DU RENDEMENT DES SERVICES

SUJETS			Page (s)
I	INTRODUCTION		3
II	PROPOSITION POUR LA TABLE DES MATIÈRES ET LA PRÉSENTATION DU RAPPORT FINAL		5
III	CONTENU ET ÉTAT DU RAPPORT FINAL		6
1.0	Résumé administratif		6
2.0	Introduction	2.1 Documentation	6
		2.2 Méthodologie utilisée pour l'examen opérationnel	6
3.0	CAT : Une philosophie de services pour les années 1990	3.1 Indemnisation des travailleurs : Le milieu ontarien	8
		3.2 Focalisation graduelle sur les services	9
4.0	Réactions aux conclusions du comité organisateur	4.1 Évaluation des demandes d'indemnisation	10
		4.1.1 Évaluation rapide	10
		4.1.2 Nombre de dossiers par évaluateur	12
		4.1.3 Formation des évaluateurs et du personnel	13
		4.1.4 Communication des décisions d'appel	14
		4.2 Réadaptation professionnelle	15
		4.2.1 Efficacité du programme actuel	15
		4.2.2 Personnel d'intervention et qualifications	16
		4.3 Organisation	17
		4.3.1 Le concept de l'USI	17
		4.3.2 Processus de révision des décisions et d'appel interne	18
		4.4 L'utilisation de la technologie	19
		4.4.1 Le traitement d'images	19
		4.4.2 Le traitement téléphonique	21
		4.4.3 Réponse vocale intégrée (RVI)	22
		4.5 Communications écrites	23
		4.5.1 Temps d'exécution	23
		4.5.2 Clarté et langage simple	23
		4.6 Politiques	24
		4.6.1 Le processus d'élaboration des politiques	24
		4.6.2 Élaboration de politiques compréhensibles	25

Rapport provisoire de l'EXAMEN OPÉRATIONNEL DU RENDEMENT DES SERVICES
(suite)

SUJETS				Page (s)
	5.0 Conclusion : Maintenir le dynamisme au sein de services de qualité	5.1	Le besoin d'amélioration constante	27
		5.2	Évaluation du programme et enquête auprès des clients	27
		5.3	Gestion et assurance de la qualité	28
	6.0 Annexes	1)	Sommaire des actions actuelles et proposées	29
		2)	Autres initiatives de service	29
IV	CONCLUSION			30
V)	ANNEXES	1)	Plan de travail détaillé de l'examen opérationnel	31

I INTRODUCTION

La Commission des accidents du travail a le plaisir de présenter le *Rapport provisoire de son examen opérationnel du rendement des services*. Le 18 novembre 1991, la Commission a reçu la consigne initiale d'entreprendre un examen opérationnel du rendement des services dans le cadre d'un ensemble de recommandations contenues dans un *Rapport sur l'accessibilité des services à la Commission des accidents du travail* déposé par le Comité permanent du développement des ressources. Depuis cette date, la Commission a fait des progrès considérables dans cet important dossier.

La CAT reconnaît sans équivoque le besoin absolu d'assurer de meilleurs services de courte durée comme de longue durée. À ce propos, la Commission accueille favorablement le rapport du Comité permanent qui met en lumière les problèmes particuliers des personnes intéressées en rapport avec le rendement des services de la CAT. Ce rapport, jumelé aux autres méthodes de recherche fonctionnelle et de rétroaction des clients actuellement utilisées à la Commission, aide la CAT à définir les priorités dans l'amélioration des services et à concentrer ses efforts sur les questions opérationnelles, problématiques et structurelles les plus importantes pour les personnes intéressées et les clients.

Dès le début de 1991, la Commission a fait de l'amélioration des services un programme corporatif de grande importance. En mai 1991, la nouvelle administration a renforcé la prestation des services, en faisant la priorité corporative numéro un. La Commission reconnaît qu'elle est essentiellement une agence de services sociaux, en insistant sur le mot <<services>>. Bien que les raisons entraînant un service réduit ou un <<dérapage>> du rendement peuvent être diverses, complexes et pas uniquement imputables à la Commission, il reste que cette dernière sera jugée, à l'analyse finale, à partir de l'étendue et de la qualité de ses services déterminés par sa clientèle. La Commission ne doit ni ne peut perdre de vue sa vérité fondamentale. En reconnaissant l'importance d'améliorer ses services, la Commission accepte la nécessité de réviser systématiquement et en profondeur ses opérations et ses méthodes professionnelles et de remplacer les pratiques qui posent des problèmes par de nouvelles mesures axées sur les services et des critères qui reposent sur un code déontologique des services collectivement admis.

Au coeur de ce changement doit figurer le développement de meilleurs indicateurs de rendement, de critères d'évaluation du rendement et de systèmes de contrôle ainsi qu'un programme de communication au sein du personnel allié à une stratégie de ressources humaines qui permettront d'assurer la compréhension des objectifs du rendement. Le résultat final sera à l'intérieur de la Commission une nouvelle culture axée sur l'excellence des services et un organisme voué à une amélioration constante de tous les aspects de l'accessibilité du programme.

À plusieurs reprises, dans le *Rapport provisoire*, il a été fait mention que le Groupe de travail du président sur l'accessibilité des services et la réadaptation professionnelle, est un autre reflet de cet objectif primordial. Le caractère bipartite du Groupe de travail et son approche <<régionalisée>> quant à la consultation et la quête d'information, permettront de s'assurer que l'opinion des communautés clientes de la CAT sera pleinement prise en considération tandis que la Commission pousse à la focalisation graduelle sur les services. Les conclusions de l'Examen opérationnel seront mises à la disposition du Groupe qui les inclura dans son analyse.

L'Examen opérationnel offre à la Commission une occasion unique de faire des ajouts à l'analyse et à la planification de son programme d'amélioration des services en exigeant une étude objective et sérieuse de ses politiques et de ses méthodes fondamentales qui touchent des domaines–clés comme l'évaluation et le traitement des demandes d'indemnisation, la réadaptation professionnelle et la communication avec les principaux clients tels que les travailleurs et les employeurs. Ce *Rapport provisoire* explique en détail cette importante démarche, définit la méthodologie et fait le point sur la situation actuelle.

II PROPOSITION POUR LA TABLE DES MATIÈRES ET LA PRÉSENTATION DU RAPPORT FINAL

Vous trouverez ci–dessous la table des matières proposée pour le rapport final de la Commission sur *l'Examen opérationnel du rendement des services*. Veuillez noter que les sujets traités sont provisoires et qu'on pourra ajouter ou retrancher des sections au besoin; par exemple, on pourra augmenter la section des Annexes pour y inclure des tableaux, des données ou des documents explicatifs. La section III de ce *Rapport provisoire* présente une synthèse de chacune des sections du rapport final et suggère des conclusions et des actions préliminaires.

EXAMEN OPÉRATIONNEL DU RENDEMENT DES SERVICES

SUJETS			Page(s)
1.0	RÉSUMÉ ADMINISTRATIF		
2.0	INTRODUCTION	2.1 Documentation	
		2.2 Méthodologie utilisée pour l'examen opérationnel	
3.0	CAT : UNE PHILOSOPHIE DE SERVICES POUR LES ANNÉES 1990		
		3.1 Indemnisation des travailleurs : Le milieu ontarien	
		3.2 Focalisation graduelle sur les services	
4.0	RÉACTIONS AUX CONCLUSIONS DU COMITÉ ORGANISATEUR		
		4.1 Évaluation des demandes d'indemnisation	
		4.1.1 Évaluation rapide	
		4.1.2 Nombre de dossiers par évaluateur	
		4.1.3 Formation des évaluateurs et du personnel	
		4.1.4 Communication des décisions d'appel	
		4.2 Réadaptation professionnelle	
		4.2.1 Efficacité du programme actuel	
		4.2.2 Personnel d'intervention et qualifications	
		4.3 Organisation	
		4.3.1 Le concept de l'USI	
		4.3.2 Processus de révision des décisions et d'appel interne	
		4.4 L'utilisation de la technologie	
		4.4.1 Le traitement d'images	
		4.4.2 Service téléphonique	
		4.4.3 Réponse vocale intégrée (RVI)	
		4.5 Communications écrites	
		4.5.1 Temps d'exécution	
		4.5.2 Clarté et langage simple	
		4.6 Politiques	
		4.6.1 Le processus d'élaboration des politiques	
		4.6.2 Élaboration de politiques compréhensibles	
5.0	CONCLUSION : MAINTENIR LE DYNAMISME AU SEIN DE SERVICES DE QUALITÉ		
		5.1 Le besoin d'amélioration constante	
		5.2 Évaluation du programme et enquête auprès des clients	
		5.3 Gestion et assurance de la qualité	
6.0	ANNEXES	1) Sommaire des actions courantes et proposées	
		2) Autres initiatives de service	

III CONTENU ET ÉTAT DU RAPPORT FINAL

Vous trouverez ci–dessous une synthèse du contenu et un rapport de la situation de chaque section du document final de la CAT intitulé *Examen opérationnel du rendement des services.* La section 2.2 explique la <<Méthodologie utilisée pour l'examen opérationnel>> et on y donne également des résultats et des actions préliminaires lorsqu'il y a lieu. On se rappellera que la Commission a entrepris au cours de la dernière année une série d'initiatives d'amélioration des services afin de s'attaquer aux écarts et aux problèmes de rendement. À ce propos, tous les sujets ou questions que le Comité permanent a demandé d'analyser sont répertoriés dans la section 4.0. Dans le rapport final, on révisera en profondeur chaque sujet en y incluant une analyse des coûts et des ressources, lorsqu'il y aura lieu, suivie des actions courantes et proposées pour régler le problème de service. Chacune des actions proposées sera attribuée à un responsable, une personne ou un champ du programme de la Commission et on fixera des dates d'instauration ou d'échéance.

Rapport de la situation par section

1.0 RÉSUMÉ ADMINISTRATIF

2.0 INTRODUCTION

2.1 **Documentation** : Cette section exposera le contexte général de l'Examen opérationnel en récapitulant les audiences du Comité permanent et les raisons et les circonstances qui l'ont amené à faire du rendement des services de la CAT sa priorité. On passera en revue certaines des principales questions soulevées par les témoins et sur lesquelles le Comité permanent a porté son attention et a décidé d'agir.

On verra clairement que la CAT comprend très bien la gravité des faiblesses de ses services et qu'un plan d'action concerté pour établir des niveaux de services et des repères, contrôler et évaluer le rendement et mettre sur pied un code déontologique des services admis par tous, figure au tout début de l'ordre du jour de la Commission. De plus, on traitera de la nécessité des communications, de la consultation et de l'<<approvisionnement>> au sein du personnel, éléments primordiaux dans la conception et l'instauration d'un programme réussi d'amélioration des services et d'assurance de la qualité.

2.2 **Méthodologie utilisée pour l'Examen opérationnel** : La CAT s'est engagée à produire un *Examen opérationnel du rendement des services* qui sera sérieux et de qualité. Pour être efficace et significatif, le rapport final doit évaluer à fond et de façon objective les niveaux de services de la Commission

et toutes les questions primordiales auxquelles le Comité permanent a demandé de s'attaquer. Il faut établir minutieusement des plans d'action afin d'aborder chacun des problèmes et attribuer à chaque initiative une date d'échéance et un responsable. Comme on l'a déjà indiqué, une stratégie pour l'approvisionnement du personnel est essentielle ainsi qu'un programme de suivi et la mise sur pied de mécanismes de rétroaction efficaces pour recueillir les commentaires des personnes intéressées.

La Commission, sous la gouverne de son président, Odoardo DiSanto, qui est responsable de l'Examen opérationnel, a défini des lignes directrices et un plan de travail fermes afin d'assurer une étude et une évaluation complète de toutes les questions pertinentes, s'appuyant sur une recherche, une enquête et une analyse solides. Voici quelques–uns des points saillants de la méthodologie utilisée pour l'Examen opérationnel :

- Nomination d'un directeur de projet venant de la direction générale;
- Notes de service du président et du vice–président de l'administration envoyées à tous les membres du personnel annonçant le projet comme une priorité générale évidente et demandant l'appui total et l'entière collaboration des employés de la Commission à tous les niveaux;
- Révision détaillée de toutes les transcriptions des présentations du Comité permanent;
- Deux phases d'entrevues en commençant par des entrevues en profondeur avec tous les vice–présidents directeurs et vice–présidents de la Commission, suivis des divers responsables de programmes et des cadres responsables de la prise de décisions. Jusqu'à maintenant, quelque 35 entrevues avec du personnel–clé étroitement relié aux questions primordiales soulevées par le Comité permanent ont permis d'établir des résultats préliminaires pour le *rapport provisoire*. La phase II, qui aboutira au rapport final de l'Examen opérationnel en mai, comportera 40 entrevues et rencontres avec des groupes de référence ainsi qu'un suivi approfondi avec les personnes interviewées au cours de la phase I;
- Analyse et revue exhaustive de tous les rapports, des données et de la documentation actuelles reliés aux principales questions du Comité permanent dont les propositions, les études et les plans de réalisation; les budgets d'exploitation et les allocations de ressources; les méthodologies et les données reliées aux programmes actuels de contrôle du rendement et de l'assurance de la qualité; des rapports de rendement et des résultats des programmes tant qualitatifs que quantitatifs; des projets de recherche actuels et des rapports

d'évaluation de projets et de programmes, particulièrement ceux traitant de l'attitude et de l'opinion des personnes intéressées et du personnel de la Commission; des rapports annuels et des sommaires; et des audiences publiques et des documents faisant état des réactions aux consultations; et

- Relation étroite et partage de l'information avec les responsables de tous les autres projets d'amélioration des services en cours à la Commission, dont le Groupe de travail du président sur l'accessibilité des services et la réadaptation professionnelle; le projet d'assurance de la qualité générale; la révision du programme de réadaptation professionnelle de la Commission; et la Stratégie des ressources humaines. Collectivement, ces projets produisent une multitude de données à partir des entrevues avec les personnes intéressées et les membres du personnel de la Commission et les groupes de référence ainsi que des rapports statistiques et d'évaluation. Le partage de l'information et des idées profite à tous les directeurs de projets et viendra étayer le rapport de l'Examen opérationnel.

L'Annexe 1 du présent *rapport provisoire* donne le plan de travail détaillé de l'*Examen opérationnel du rendement des services* de la Commission.

3.0 CAT : UNE PHILOSOPHIE DE SERVICES POUR LES ANNÉES 1990

3.1 **Indemnisation des travailleurs : Le milieu ontarien :** Pour bien comprendre les défis d'accessibilité des services que doit relever la Commission, particulièrement dans des domaines–clés comme la réadaptation professionnelle, l'évaluation des demandes d'indemnisation, le revenu et l'évaluation et l'élaboration de politiques, il est nécessaire de revoir l'environnement dans lequel la CAT de l'Ontario doit évoluer. Tout en ne voulant pas rationaliser de quelque façon que ce soit la gravité des problèmes d'accessibilité des services de la Commission, le fait de prendre conscience des situations socio–économiques et politiques des années 1980 et 1990 permettra d'expliquer en partie les niveaux de services réduits de la CAT au cours des récentes années. Parmi les points importants à retenir, mentionnons les suivants :

- La revue des trois rapports de Paul Weiler au début des années 1980 qui ont pavé la voie à la plupart des changements à venir;
- Le projet de loi 101 (1985) et ses conséquences pour l'administration de la Commission et de ses programmes, dont l'introduction d'un conseil d'administration de l'extérieur, les Bureaux des conseillers du patronat et des travailleurs, et le Tribunal d'appel des accidents du travail;

- Le projet de loi 162 (1989) qui a apporté les changements les plus importants à l'administration de l'indemnisation des travailleurs depuis sa conception en 1914;
- Le profil croissant du processus d'indemnisation des travailleurs de la fin des années 70 à nos jours, dont la montée accélérée des groupes de pression et de défense représentant une gamme d'intérêts de personnes concernées et qui ont exigé du système des services particuliers; et
- Les lourdes contraintes financières que doit subir la Commisssion, particulièrement en cette période de récession, et
- La nécessité pour la Commission de devenir plus sensible au caractère de plus en plus multiculturel de la population active de l'Ontario.

Nous nous devons de répéter que cette brève description des forces environnementales externes ayant contribué à façonner le système d'indemnisation des travailleurs tel que nous le connaissons aujourd'hui, n'a nullement pour but de diminuer l'importance des faiblesses des services de la Commission; elle permet cependant d'établir un contexte réaliste dont il faut tenir compte lorsqu'on se penche sur les problèmes de services de la CAT.

La section suivante de l'Examen opérationnel, section 3.2, intitulée <<Focalisation graduelle sur les services>>, passera en revue certaines des actions et des décisions de principe prises par la Commission elle–même et qui ont contribué à la réduction des services, menant à de grandes faiblesses au cours de 1990. On insistera sur le fait que ces influences internes et externes ont représenté de véritables défis pour les systèmes d'accessibilité des services de la Commission et qu'au cours de cette période, la CAT aurait dû se préoccuper deux fois plus de sauvegarder sinon d'améliorer les niveaux de services qu'elle offrait.

3.2 **Focalisation graduelle sur les services :** La présente section exposera le besoin explicite pour la CAT d'amener à la focalisation graduelle sur les services, par le biais de chacun des changements culturels, opérationnels, de méthodes et de politiques, qui répondra de façon efficace aux exigences de services de ses clients en matière de service aujourd'hui et dans l'avenir. On y présentera des réflexions et des textes sur l'<<ère des services>> des années 1990. De plus, on fera la description de quelques–uns des changements et des actions imposés par la Commission qui ont entraîné, individuellement ou collectivement, la détérioration inacceptable des services à la fin des années 1980 et au cours des années 1990 pour aboutir aux audiences du Comité permanent. On fera clairement ressortir qu'au cours d'une période stimulante et mouvementée dans la mise sur pied du système d'indemnisation des travailleurs de l'Ontario, à un moment où la CAT aurait particulièrement dû

s'appliquer à offrir des niveaux de services courants sinon améliorés, la Commission a laissé se dégrader le rendement dans les principaux champs de services aux clients. Mentionnons la fonction d'une importance capitale consistant à informer les personnes intéressées, soit les travailleurs, les employeurs, les représentants, les pourvoyeurs de soins médicaux et les représentants du gouvernement, de l'évaluation et de l'évolution des demandes d'indemnisation au moyen d'un système efficace de communications écrites et téléphoniques. Cette section étudiera comment s'est produit ce déclin fondamental dans les services à la clientèle et réitérera la nécessité d'élaborer une politique d'amélioration de service comprise et acceptée par tous pour éviter qu'une telle situation ne se répète.

Bien que la CAT puisse présenter des projets et des activités valables pour améliorer les niveaux de services et qu'elle s'y adonnera au cours de l'Examen opérationnel, les décideurs de la Commission savent également que la route à parcourir est encore longue.

On insistera sur l'intention arrêtée de la Commission de reconstruire son code déontologique des services au moyen d'un programme combiné de réorientation, de modification aux programmes et aux méthodes, de formation professionnelle et de changements dans la culture organisationnelle.

4.0 RÉACTIONS AUX CONCLUSIONS DU COMITÉ ORGANISATEUR

La présente section formera la plus grande partie de l'*Examen opérationnel du rendement des services* de la Commission. On y présentera chacun des points pour lesquels le Comité permanent a exigé qu'une analyse soit effectuée et que des mesures soient prises. Chaque sujet sera étudié à fond et de façon objective à l'aide de la méthodologie expliquée précédemment : techniques d'entrevue, données, rapports, recherches, documentation sur les coûts et les ressources et autres documents d'appui pertinents. On tirera des conclusions et on énumérera les moyens d'actions actuels et proposés pour traiter chacun des problèmes de services. On déterminera pour chacune des actions proposées un responsable, soit une personne et un champ du programme, et les dates d'échéance ou d'instauration. Les annexes comprendront du matériel de soutien supplémentaire ou de la documentation explicative. Vous trouverez ci–dessous une brève description des principaux problèmes, des résultats préliminaires, des conclusions et des actions provisoires.

4.1 Évaluation des demandes d'indemnisation

4.1.1 Évaluation rapide :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Les délais inacceptables dans les décisions d'admissibilité à l'indemnisation; la règle de la Commission de rendre une décision en 12 semaines est constamment violée;
- Les délais ont augmenté au cours des deux dernières années (jusqu'en mai 1991); et
- Bien que des témoins aient avancé certaines raisons tout à fait particulières justifiant les délais, les raisons les plus importantes et les plus souvent invoquées sont les suivantes :
  1) le nombre de dossiers est trop élevé;
  2) la formation des évaluateurs est inadéquate;
  3) le recours aux assistants évaluateurs ne fonctionne pas et ralentit le processus.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Il est important de bien comprendre les divers rôles et le mandat des évaluateurs de l'indemnisation primaire, de l'admissibilité et des indemnités pour pouvoir évaluer de façon précise et équitable la rapidité de la prise de décision en matière d'évaluation des demandes d'indemnisation. On inclura un organigramme concis de l'evaluation des demandes d'indemnisations.
- On accordera la priorité, selon la fréquence, aux raisons courantes invoquées pour les délais dans les décisions d'admissibilité dépassant les normes ou la période de 12 semaines; on présentera également des données et des raisons pour les délais dans le versement des indemnités après le paiement initial.
- On présentera des données et des statistiques sur les délais d'indemnisation primaires et d'admissibilité, <<temps écoulé avant le premier versement>>, et sur les arriérés de demandes au cours des deux dernières années pour montrer une amélioration sensible.
- On présentera et analysera la répartition actuelle des ressources en évaluation.
- Les postes d'assistants évaluateurs ont été abolis depuis les audiences du Comité permanent. La majorité des assistants sont devenus, avec la formation pertinente, des évaluateurs stagiaires, faisant ainsi passer le nombre de ces derniers à 209. On parlera des premières conséquences de ce changement.
- La Commission a décidé récemment de doter de spécialistes des paiements chacune des USI. Cela assurera une plus grande efficacité et

précision des calculs et des transactions de paiements tout en laissant plus de temps aux évaluateurs pour le traitement des dossiers. On estime en effet que les évaluateurs passent jusqu'à une heure et demie par jour à effectuer des transactions de paiements sur le régime d'indemnisation des travailleurs de la Commission.

- Tous les problèmes particuliers touchant la rapidité et soulevés dans la partie principale du Rapport du Comité permanent (ex. délais d'enquête, défis des employeurs) seront étudiés du point de vue de la CAT; on traitera de façon détaillée des principales préoccupations reliées au nombre de dossiers et à la formation aux sections 4.1.2 et 4.1.3 respectivement.

4.1.2 Nombre de dossiers par évaluateur :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Le nombre de dossiers par évaluateur est trop élevé. Certains témoins soutiennent que le nombre de dossiers peut atteindre 300 par évaluateur.
- Plus le nombre de dossiers est élevé, moins on a de chance d'obtenir des décisions raisonnables et un traitement efficace des demandes.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- LA CAT reconnaît qu'un trop grand nombre de dossiers peut nuire de façon significative à un traitement efficace des demandes. On présentera une analyse du nombre de dossiers par évaluateur, comprenant la répartition actuelle des dossiers et des évaluateurs, ainsi que des statistiques montrant les efforts déployés par la Commission pour maintenir le nombre de dossiers à des niveaux respectables.
- Cela étant établi, le rapport final de la Commission énumérera un ensemble de variables (ex. interprétation des renseignements contenus dans les formulaires de déclarations d'accidents; réouverture de dossiers) qui peut accroître de façon remarquable la complexité du processus d'évaluation. La Commission croit qu'on peut régler le problème par la gestion de la charge de travail plutôt qu'en établissant un nombre <<magique>> de dossiers à traiter. La Commission affirme qu'il existe des limites optimales au nombre de dossiers et qu'il y a un seuil au–delà duquel le traitement efficace des demandes est compromis. On mettra en lumière, dans le rapport final, les efforts déployés pour établir des normes sur les seuils acceptables

des nombres de dossiers et pour faire respecter ces limites par les évaluateurs (ex. conversion des assistants en évaluateurs). De plus, on révisera les mesures de répartition des dossiers aux évaluateurs en fonction de la complexité que peut présenter le dossier.

- L'arrivée des spécialistes de paiements décrite à la section 4.1.1 est également une réaction qui devrait améliorer le traitement du nombre de dossiers.
- Même si on établit des seuils raisonnables au nombre de dossiers, il restera toujours des différences dans la capacité des évaluateurs à s'acquitter d'une charge de travail. Clairement, les deux variables principales affectant la capacité et la productivité des évaluateurs sont la formation et l'expérience. Nous étudierons les deux points en détail à la section 4.1.3.

4.1.3 Formation des évaluateurs et du personnel :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- La formation des évaluateurs est inadéquate et ne répond pas aux exigences du poste. Il y a désaccord au sein des témoins sur l'efficacité ou la pertinence du cours d'évaluation des demandes d'indemnisation donné dans les collèges locaux.
- Les dispositions du projet de loi 162 ont étendu et rendu plus complexe le processus d'évaluation; la Commission n'a pas donné aux évaluateurs une formation adéquate sur les conséquences du projet de loi.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Le manque de formation pertinente et l'inexpérience des évaluateurs ont été et demeurent les principaux obstacles à une prise de décision rapide et une évaluation efficace des demandes d'indemnisation.
- On trouvera l'origine du problème au moyen de discussions sur les facteurs–clés qui ont pu le provoquer : l'instauration et l'impact des USI; la Stratégie d'arbitrage de 1989 de la Commission et l'arrivée des assistants–évaluateurs; les dispositions du projet de loi 162; le traitement d'images et le Système d'indemnisation informatisé des travailleurs (SIIT).
- On révisera les efforts considérables déployés par la CAT pour s'occuper de ce problème de façon prioritaire : élimination des

assistants–évaluateurs; conception et instauration d'un solide programme réorganisé de 10 semaines pour la formation des évaluateurs, comprenant des travaux pratiques à partir de dossiers réels et un nouvel environnement de formation; un nouveau programme de formation en gestion des USI qui inclut l'excellence des services, le traitement efficace des demandes d'indemnisation et les composantes d'orientation; et l'élaboration et l'introduction de critères de rendement d'évaluation ainsi que d'autres mesures de contrôle (abordées plus loin, dans la section 5.0).

- La CAT est d'avis que le cours d'évaluation des collèges locaux complète bien la formation offerte au niveau de la Commission. On étudiera le rôle passé, présent et futur de ce cours.
- À une plus grande échelle, on exposera les grandes lignes d'un nouveau programme de formation à l'intention du personnel.

4.1.4 Communication des décisions d'appel :

La présente section aborde la recommandation n°3 du rapport du Comité permanent :

Les pourvois en appel devraient être suivis de près et les décisions pertinentes communiquées aux évaluateurs.

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Lorsqu'il y a lieu, les décisions d'appel, soit au niveau de la révision des décisions ou des audiences, devraient être communiquées aux évaluateurs pour les aider dans leur prise de décision.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- La CAT a décidé récemment de recentraliser la révision des décisions afin d'assurer l'objectivité et l'uniformisation au premier niveau d'appel interne.
- Les directeurs de la Direction de la révision des décisions, de la Direction des audiences et de la Direction de la formation et du perfectionnement tiennent désormais des réunions régulières afin de s'assurer que les principales décisions d'appel ou les tendances générales dans les révocations de décisions font partie des modules de formation; et

- Le rapport final évaluera et étudiera la possibilité de mettre sur pied des moyens plus directs et officiels de communiquer les décisions d'appel aux évaluateurs. Pour ce faire, on effectuera une analyse des principales raisons de révocation de décisions tant au niveau de la révision des décisions qu'au niveau des audiences, puisque que cela a un impact direct sur l'utilité des décisions pour les évaluateurs.

4.2 Réadaptation professionnelle

4.2.1 Efficacité du programme actuel :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Le programme actuel de réadaptation professionnelle (PRP) n'est pas aussi efficace qu'il devrait l'être; les dispositions du projet de loi 162 n'ont pas été instaurées comme on avait prévu le faire;
- La CAT manque à son <<rôle central de coordination des communications au sein des parties>>;
- Le programme de RP réorganisé n'est en fait qu'une mesure visant à réduire les coûts; et
- Les responsables des dossiers ont perdu leur autonomie en matière de prise de décision et de profil.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- La Commission est déçue des premiers résultats de son programme de RP réorganisé, inauguré en 1989 et renforcé par la suite par des amendements à la loi faisant partie du projet de loi 162. Une analyse du programme actuel comprenant les commentaires du personnel de RP et les résultats des études d'évaluation du programme serviront à mettre en lumière les faiblesses perçues du programme;
- En réponse aux inquiétudes de la CAT à propos de l'efficacité de son programme de RP, la Commission effectue actuellement deux importantes études afin de réviser l'efficacité du programme et d'offrir des choix ou des solutions de rechange : 1) Le Groupe de travail du président sur l'accessibilité des services et la réadaptation professionnelle; et 2) la révision du programme interne de RP de la Commission, y compris l'étude des choix pour intégrer les accidentés du travail dans des groupes cibles d'équité en matière d'emploi. Ces deux études constituent des révisions détaillées à partir des commentaires des clients et du personnel. Les deux études devraient

être complétées au cours des trois ou quatre prochains mois; tous les résultats et le détail de toute modification au programme de RP de la Commission figureront dans le document final d'Examen opérationnel de la Commission; et

- Les autres préoccupations de la Commission et des personnes intéressées à propos de l'efficacité du programme de RP en rapport avec le nombre de dossiers des intervenants en RP et les qualifications professionnelles sont décrites en détail à la section 4.2.2.

4.2.2 **Personnel d'intervention et qualifications :**

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Le programme de RP de la Commission manque de personnel et le nombre de dossiers est trop élevé; des témoins affirment que la CAT ne dispose que de deux ou trois intervenants en réadaptation par unité de services intégrés;
- Les intervenants sont moins qualifiés qu'il y a quelques années et aussi moins compétents; et
- La Commission donne à contrat l'évaluation de RP à des entreprises qui n'emploient peut–être pas des intervenants certifiés en réadaptation professionnelle et membres d'une corporation professionnelle.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- La répartition des intervenants sera révisée à l'aide de données et de statistiques, en fonction du nombre de dossiers;
- La Commission compte actuellement plus de 400 intervenants, y compris quelque 100 personnes dont le statut passe actuellement de contractuel à permanent; la Commission a plus que doublé son supplément de personnel d'intervention au cours des 18 derniers mois;
- On étudiera les facteurs qui ont conduit à des nombres de dossiers supérieurs au nombre prévu (nouvelle stratégie de RP; projet de loi 162; marché de l'emploi en récession);
- On présentera en détail les composantes d'un programme de formation en RP nouvellement réorganisé (6 semaines) qui insiste davantage sur le travail pratique du traitement des dossiers;
- On traitera d'autres sujets primordiaux reliés aux qualifications professionnelles des intervenants et aux questions de formation et de

possibilité d'accréditation en tenant compte des résultats des deux initiatives importantes de la Commission pour réviser le processus de réadaptation professionnelle : 1) Le Groupe de travail du président sur l'accessibilité des services et la réadaptation professionnelle; et 2) La révision du programme interne de RP de la Commission.

- On présentera et on étudiera des méthodologies pour contrôler et évaluer l'efficacité du programme de RP.

4.3 Organisation

4.3.1 Le concept de l'USI :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- L'organisation des unités de services intégrés (USI) pour le traitement des demandes d'indemnisation ne fonctionne pas bien. Certains témoins prétendent qu'il faudrait abandonner ou restructurer la méthode intégrée car le service s'est détérioré depuis l'introduction des USI;
- L'introduction des USI a mené à l'abolition du poste de <<spécialiste en orientation>> qui était un lien de communication crucial entre la Commission et les clients qui avaient besoin de renseignements sur des dossiers particuliers; et
- Les décisions sont prises différemment d'une région à l'autre, comme on peut clairement le constater dans les cas où des employeurs importants font affaire avec plusieurs bureaux.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade-ci du rapport provisoire est la suivante :

- La rapport final présentera et discutera des résultats des études d'évaluation et de recherche sur le concept des USI. Ces études ont servi à la CAT en 1988–1989 pour évaluer l'efficacité et la rapidité du traitement des demandes d'indemnisation dans un cadre d'USI, au moment où la Commission comptait étendre le concept à ses bureaux régionaux;
- Dans l'ensemble, la Commission, tout comme un grand nombre de spécialistes et d'experts en indemnisation au Canada, croit que la méthode intégrée du traitement des demandes d'indemnisation est la meilleure méthode qui soit puisqu'elle rassemble en un même lieu tous les décideurs importants. La promiscuité et la dimension d'équipe favorisent la partage de l'information, la consultation sur les dossiers et le dialogue;

- La méthode intégrée est, théoriquement, une méthode éprouvée; la Commission a connu cependant quelques problèmes de mise en application qui ont nui à l'efficacité du concept des USI. Les principaux facteurs qui semblent avoir eu un effet négatif sur le potentiel de la méthode des USI comprennent l'introduction des <<directeurs génériques>> au sein des USI; une mauvaise consultation et révision en groupe des dossiers comparativement prévues au plan original; et un pouvoir de contrôle plus grand accordé aux directeurs et aux conseillers techniques. Le rapport final étudiera en détail chacune de ces questions et énumérera des mesures visant à renforcer la méthode intégrée du traitement des demandes d'indemnisation. D'autres facteurs, comme le nombre de dossiers par évaluateur et la formation, et l'efficacité générale du programme de RP de la Commission, sont intimement liés à l'évaluation du rendement des USI et seront traités dans les sections précédentes; et
- La Commission étudie activement la réintégration du poste de spécialiste en orientation ou d'un poste pouvant jouer un rôle semblable au sein de chaque USI.

4.3.2 **Processus de révision des décisions et d'appel interne :**

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- La fonction de révision des décisions de la Commission devrait être supprimée progressivement;
- Les Spécialistes en révision des décisions ont perdu leur autonomie de prise de décision lorsqu'ils ont été intégrés aux USI; ils devraient être recentralisés, possiblement pour faire partie de la Direction des audiences; et
- Le processus d'appel interne prend trop de temps, surtout au niveau des audiences.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- La Commission a réinstitué une Direction de la révision des décisions; la Commission effectue actuellement la recentralisation des spécialistes en révision des décisions et les rappelle des USI. On s'attend à voir une plus grande autonomie, une plus grande objectivité et plus d'uniformité dans la prise de décisions. Le rapport final contiendra une évaluation de cette initiative;
- En supposant un processus de révision des décisions centralisé, la Commission croit que la révision des décisions est une composante

cruciale et indispensable du processus d'appel interne et qu'elle ne doit pas être éliminée. Les audiences sont des événements exigeant beaucoup de temps et de ressources et pouvant devenir onéreux tant pour la Commission que pour les personnes intéressées. Moins du tiers des résultats des révisions de décisions se rendent en fait au niveau des audiences; et

- La rapidité de la prise de décision d'appel est une question plus vaste et plus complexe. Le rapport final comprendra des statistiques et des données à propos des délais au niveau tant de la révision des décisions que des audiences. De plus, on fera état des ressources et des coûts du personnel d'appel et on proposera des plans d'action pour s'occuper de tout sujet perçu comme un obstacle aux décisions rapides.

4.4 L'utilisation de la technologie

4.4.1 Le traitement d'images :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Le système de traitement d'images de la Commission a connu un certain nombre de problèmes, y compris un nombre démesuré de temps d'arrêt; les réponses du système sont lentes et longues;
- Le traitement d'images a été conçu sans bien tenir compte du processus d'évaluation; alors que les évaluateurs ont besoin de comparer et de mettre en contraste les documents d'un dossier, le traitement d'images ne permet pas d'effectuer de telles comparaisons simultanées; et
- L'ajout d'éléments aux dossiers existants comme des notes rédigées par des évaluateurs peut prendre jusqu'à 48 heures pour l'exploration et, pendant ce temps, l'élément n'est pas disponible pour l'évaluateur qui pourrait en avoir besoin.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Avant de recourir au traitement d'images, la Commission utilisait un système de classement sur papier et sur microfilm où se trouvaient littéralement des millions de demandes d'indemnisations. La mise à disposition d'accès multiples aux dossiers, leur localisation et la recherche de dossiers mal rangés représentaient quelques–uns des inconvénients majeurs de ce système. L'accroissement du volume de documents papier engendré par les dossiers relatifs à la loi 162 a

suscité des préoccupations qui ont achevé de convaincre la Commission de la nécessité d'une certaine forme de gestion électronique des dossiers;

- La conversion du système de dossiers papier à un système de dossiers électroniques constitue pour la Commission un important projet technologique qui a des répercussions fonctionnelles et opérationnelles considérables. La CAT reconnaît que, dans le cadre de ses efforts en vue de surmonter les grosses difficultés liées aux dossiers papier, le traitement d'images à lui seul a posé d'importants problèmes. Bien sûr, ces problèmes sont en grande partie liés à la mise en place du prototype du système, à la période d'essai et aussi à la formation du personnel.

- Le rapport final cataloguera les problèmes reliés au système de traitement d'images selon le point de vue de la Commission, et offrira une analyse appropriée des statistiques et des coûts. Il présentera également une revue du processus de planification et d'implantation du traitement d'images ainsi que des comparaisons avec l'<<ancienne>> façon de faire;

- L'objectif actuel de la Commission est une accessibilité du système à 98 % au cours des heures normales. Selon les méthodes de mesure actuelles de la CAT, on a dépassé cet objectif pendant 10 mois au cours des 12 derniers mois. Malgré tout, il existe des differences selon les régions et le temps de la journée où on appelle quant aux statistiques sur les temps d'arrêt et le temps de réponse réel peut être plus long que ce à quoi s'attendent les évaluateurs, surtout dans le cas des documents en archives. Le rapport final fera part des statistiques et des données complètes sur les temps d'arrêt, l'accessibilité au système et le temps de réponse. On y trouvera également toutes les actions ou les recommandations actuelles pouvant permettre de régler ces problèmes et de rendre le système le plus convivial possible pour les évaluateurs, les intervenants et le personnel médical de la Commission (ex. formation avancée ou répétée maintenant qu'un grand nombre d'évaluateurs disposent de dossiers entièrement électroniques);

- On reverra en détail, dans le rapport final, le processus et les délais reliés à l'exploration et à l'ajout de nouvelles données ou de notes à classer à un dossier déjà sous forme électronique. Cependant, un nouveau dispositif de traitement d'images, inauguré au milieu de 1991, permet aux évaluateurs et autres intervenants d'ajouter instantanément des <<notes à classer>> à un dossier repéré; et

- L'information de la section 4.1.3 <<Formation des évaluateurs et du personnel>> s'appliquera également, particulièrement dans les cas où la Commission met l'accent sur la formation pratique suivant le concept d'un bureau modèle.

4.4.2 **Service téléphonique :**

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- On fait un trop grand usage des répondeurs téléphoniques à la Commission; les répondeurs téléphoniques sont une barrière à la communication, non une amélioration; on ne retourne pas les appels rapidement (2 à 6 jours); les messageries vocales devraient être abolies à moins qu'on ne garantisse de retourner les appels en 24 heures.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade-ci du rapport provisoire est la suivante :

- La Commission reconnaît que depuis longtemps le service téléphonique pose des problèmes tant du point de vue de la ponctualité que de la qualité des réponses. Les répondeurs automatiques ont accentué ces problèmes en éloignant davantage les évaluateurs et d'autres décideurs des clients qu'ils servent.
- La Commission reconnaît que les répondeurs ont créé de nombreux problèmes de service depuis leur apparition à la fin de 1989. Les problèmes devinrent plus sévères au cours d'une période de cumul important d'arriérés de demandes entre août et décembre 1990 alors que le volume des appels à la Division des services à la clientèle atteignait des crêtes de 21 000 appels par jour en tenant compte du taux d'abandon. Le coefficient de service téléphonique (pourcentage des appels répondus avant trois sonneries ou 20 secondes) montrait également une détérioration considérable du service pendant cette période. Depuis ce temps, on a amélioré le service téléphonique des divisions des services à la clientèle et du revenu. Les statistiques et les données complètes sur les volumes d'appels (d'après le **Rapport annuel** et le **Monthly Monitor**), les coefficients de service et l'amélioration du personnel en rapport avec le service téléphonique à la clientèle seront présentés dans le document final de la Commission, Examen opérationnel du rendement des services.
- La Commission est à restructurer son système téléphonique de façon à assurer une réponse directe en personne à toutes les personnes qui téléphonent aux évaluateurs pendant les heures normales. Les messageries vocales ne serviront que pendant les heures de dîner et

après les heures normales. Selon ce nouveau système, les appels seront réacheminés de façon à assurer une réponse directe aux personnes qui appellent sans qu'ils aient affaire au système de réponse vocale intégrée de la Commission. Ces mesures et d'autres actions de la Commission décrites dans le document final de la Commission portant sur l'Examen opérationnel aideront à rétablir un contact direct entre les personnes intéressées et les évaluateurs des demandes d'indemnisation sur une base plus ouverte et prévisible.

- On présentera des schémas illustrant l'acheminement des appels et l'analyse des ressources en matière de réponse téléphonique, y compris le nombre et l'utilisation des commis aux demandes de renseignements par téléphone; et
- On mettra en lumière d'autres questions et d'autres actions à propos du service téléphonique à la clientèle (ex. la formation pour le service téléphonique à la clientèle; l'amélioration de la qualité des réponses) dans les sections de l'Examen opérationnel qui traiteront de la formation du personnel (4.1.3) et du programme d'assurance de la qualité de la Commission (5.3).

4.4.3 **Réponse vocale intégrée (RVI) :**

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Le système RVI de la Commission présente un risque pour la sécurité et viole la loi sur la liberté d'accès à l'information puisqu'on peut avoir accès aux renseignements des dossiers d'indemnisation en entrant un numéro de dossier au moyen d'un téléphone à clavier.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Le RVI ne donne pas plus d'information que n'en recevrait toute personne connaissant le numéro d'un dossier d'indemnisation. L'information divulguée se restreint au montant et à la date du versement le plus récent. Vu que les numéros de demandes d'indemnisations sont considérés comme étant confidentiels et que seuls des renseignements à caractère limité et spécifique sont divulgués, les avantages de fournir un service amélioré à l'aide du RVI peuvent compenser les faibles risques de sécurité impliqués. Cette question sera de nouveau abordée dans le rapport final.

4.5 Communications écrites

4.5.1 Temps d'exécution :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- La Commission doit adopter des temps d'exécution plus rapides lorsqu'elle répond à des lettres de clients ou à des demandes de renseignements.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Comme on l'a déjà noté, la Commission reconnaît que les services fondamentaux à la clientèle reliés aux communications écrites et téléphoniques, les outils de base avec lesquels la Commission maintient le contact avec ses clients, se sont détériorés au cours des dernières années. La Commission est d'avis qu'il faut améliorer les temps d'exécution de la correspondance et les méthodes et les politiques de services sur lesquelles repose le processus de la correspondance;
- Au niveau des divisions, et dans le cadre de son projet d'assurance de la qualité, la CAT est à établir des critères de rendement fermes qui comprendront des temps d'exécution raisonnables pour la correspondance et les appels téléphoniques. Ces critères et ces processus seront révisés et analysés pour tous les services et les bureaux de la Commission;
- L'accès aux renseignements contenus dans les dossiers d'indemnisation et les réponses aux demandes écrites de dossiers devraient s'améliorer grâce à la décision prise par la Commission, le 7 janvier 1992, de centraliser la fonction d'accès au siège social à l'intérieur de la Division des finances et de l'administration. Un rapport sur les politiques de correspondance reliées à l'accès aux dossiers et à l'analyse des ressources de la Commission s'occupant de cette fonction figurera dans la version finale de l' *Examen opérationnel du rendement des services.*

4.5.2 Clarté et langage simple :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Les formulaires et les lettres circulaires de la Commission ont tendance à être trop <<compliqués et légalistes>>; les formulaires sont difficiles à remplir et les lettres sont difficiles à comprendre; et

- Les explications données dans les lettres sont souvent incomplètes ou ne traitent pas de toutes les questions pertinentes.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Dans le cadre de son programme d'amélioration des services, la Commission entreprend un Projet complet d'amélioration des formulaires. Ce projet, qui commencera en février 1992, reverra tous les formulaires internes et externes et toutes les lettres circulaires dans le but de les simplifier, de les regrouper ou d'en éliminer le plus possible. On mettra également en place des mesures pour la conception des formulaires qui intégreront les principes d'un langage simple et d'essais préliminaires auprès du public. Le plan de travail et la conception de ce projet, ainsi que des données reliées à l'inventaire courant des formulaires de la Commission, feront partie de la version finale de l'Examen opérationnel de la Commission;
- En plus de ce qui précède, la Division des services à la clientèle entreprend un projet supplémentaire d'amélioration des formulaires afin de donner la priorité à la révision des lettres circulaires;
- La Division des communications de la Commission emploie des consultants et des experts en langage simple de l'extérieur dans la préparation des brochures et des dépliants. Le recours à ces personnes pourrait s'intensifier dans le cadre du projet d'amélioration des formulaires; et
- Des cours de formation en langage simple et en rédaction ont déjà été offerts aux employés de la Commission. La Commission révise actuellement ces cours tout en élaborant des critères de rendement reliés à l'assurance de la qualité.

4.6 Politiques

4.6.1 Le processus d'élaboration des politiques :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- L'élaboration des politiques au cours des dernières années à la CAT a été trop rapide et a engendré un trop grand nombre de politiques.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- Dans le rapport final de l'Examen opérationnel, on tracera l'historique de l'élaboration des politiques à la Commission. Cet historique fera le

lien avec l'analyse du milieu de la CAT de l'Ontario selon la description contenue à la section 3.1. En principe, la Commission ferait valoir que le rythme d'élaboration des politiques s'est accentué au cours des dernières années en raison : 1) de la nécessité de s'assurer que toutes les politiques sont conformes à la loi; 2) des amendements à la loi (Projets de loi 101 et 162); et 3) de l'introduction du Tribunal d'appel des accidents du travail (TAAT) en 1985 . On expliquera et on analysera l'influence de ces changements et d'autres tendances socio–économiques des années 1980 dont on a fait mention à la section 3.1 de l'Examen opérationnel.

- Le rapport final révisera l'organisation, la structure et les ressources allouées au système actuel d'élaboration des politiques de la Commission;

- Le conseil d'administration externe de la Commission a mis sur pied un Comité de planification et des politiques qui jouera un rôle majeur dans l'établissement des calendriers des politiques annuelles et stratégiques de la Commission. Ce comité, qui réunit le président du conseil, le vice–président de l'administration et les vice–présidents représentant les travailleurs et les employeurs auront aussi leur mot à dire quant aux critères de priorité à partir desquels on décide de créer de nouvelles politiques. Ce comité, et l'on insiste encore une fois sur sa nature bipartite, devrait avoir un impact direct sur le volume, la priorité et l'orientation des politiques de la Commission pour les années qui viennent. On trouvera dans le rapport final de l'Examen opérationnel de plus amples renseignements sur les travaux du comité; et

- The WCB's Board of Directors is in the process of developing a three to five year strategic plan which will further lend a more orderly, planned approach to the policy development process.

4.6.2 Élaboration de politiques compréhensibles :

Parmi les principaux points soulevés par les témoins du Comité permanent, mentionnons les suivants :

- Les témoins, travailleurs et employeurs, se sont dits préoccupés du fait que les politiques de la Commission soient devenues trop légalistes et complexes depuis quelques années;

- Les personnes intéressées ont peu d'influence sur le processus d'élaboration des politiques de la Commission ou le contenu des politiques.

La réaction provisoire de la Commission à ce stade–ci du rapport provisoire est la suivante :

- La Loi sur les accidents du travail est elle–même complexe et légaliste. De plus, on tiendra compte de tout commentaire à propos de la complexité croissante du milieu de l'indemnisation des travailleurs (sections 3.1 et 4.6.1);

- Malgré ce qui précède, la Commission reconnaît la nécessité d'élaborer des politiques qui soient claires, non équivoques et le plus facile possible à comprendre, pour le bénéfice tant du personnel que des personnes intéressées. Les récentes publications importantes de la Commission comme *L'indemnisation des travailleurs : Vos droits et obligations* et *L'indemnisation des travailleurs : Ce que vous devez savoir* étaient rédigées dans un langage le plus simple possible et avaient été révisées par des experts en langage simple de l'extérieur;

- La nouvelle Unité de mise en oeuvre des politiques de la Commission est à concevoir, avec la collaboration d'autres champs de la Commission comme les services à la clientèle, la Direction des politiques opérationnelles et la Direction de la formation et du perfectionnement, un processus de mise en oeuvre des politiques entièrement restructuré à la Commission. Les idées maîtresses du nouveau processus, qui seront définies en détail dans la version finale de l'Examen opérationnel, comprennent des moyens de simplifier les politiques et la formation pour le personnel, la formulation de plans de mise en oeuvre et une analyse d'impact publique et organisationnelle dès le début du processus d'élaboration des politiques. Cette méthode fera le lien avec le Comité de planification et des politiques décrit à la section 4.6.1. On révisera et on analysera, pour le rapport final, le déploiement et la répartition des ressources de la Commission vouées à la mise en oeuvre des politiques; et

- La Commission a souvent eu recours à des consultations externes au cours des dernières années. Le rapport final présentera un bref historique des consultations externes à la Commission. Les points saillants seront l'approbation du protocole pour élaborer et lancer le Groupe de consultation externe de la Commission en 1988, et la nomination récente de deux vice–présidents représentant les travailleurs et les employeurs. On révisera également le modèle de consultation de la Commission, approuvé par le conseil d'administration de la CAT en novembre 1990, ainsi que les ressources allouées au processus de consultations sur les politiques.

5.0 CONCLUSION : MAINTENIR LE DYNAMISME AU SEIN DE SERVICES DE QUALITÉ

5.1 **Le besoin d'amélioration constante :** Il est clair que les programmes d'amélioration des services et l'excellence des services constituent en quelque sorte des cibles mouvantes. La poussée démographique, les besoins et les attentes de la clientèle de la Commission sont en constante mutation. Les progrès technologiques, les nouvelles méthodes de travail et les décisions importantes en matière d'indemnisation selon la loi ou les politiques ne sont que quelques–unes des grandes variables qui poussent la CAT à voir l'excellence des services comme un programme d'amélioration constante qui doit être fusionné avec la culture et le code déontologique de la Commission. Cette dernière le comprend et y travaille. La Commission et ses cadres comprennent clairement que la poursuite de l'excellence et les efforts déployés pour l'amélioration des services ne s'arrêtent pas une fois le rapport d'Examen opérationnel déposé auprès du Comité permanent. La Commission s'est engagée plutôt dans un programme à long terme d'amélioration continue des services solidement appuyé par des normes de rendement clairement articulées, une évaluation continue et une rétroaction formelle des clients et du personnel, et une révision constante des politiques, des règlements et des activités : tout en ayant pour objectif d'offrir les meilleurs produits d'indemnisation et de réadaptation possibles à ses nombreuses personnes intéressées. Dans le rapport final, on insistera davantage sur cet objectif d'amélioration continue. Au coeur de l'objectif d'amélioration se trouvent les mécanismes de rétroaction des clients et du personnel décrits à la section 5.2 et le programme d'assurance de la qualité et la stratégie des ressources humaines présentés à la section 5.3.

5.2 **Évaluation du programme et enquête auprès des clients :**
La présente section aborde la recommandation n° 4 du rapport du Comité permanent :

> ***La Commission doit mettre sur pied une étude simple et directe sur le degré de satisfaction des clients afin de susciter les réactions de ceux–ci relativement aux efforts d'amélioration continue des services à la CAT.***

La Commission comprend parfaitement que les organismes ne peuvent établir leurs normes de services et de rendement de façon autonome; ils doivent tenir compte des besoins et des attentes de leur clientèle : les utilisateurs réels du service ou du produit. À cet égard, la Commission a entrepris une importante

étude du degré de satisfaction de sa clientèle en 1991, à l'aide d'échantillonnages aléatoires formés d'accidentés du travail, d'employeurs, de pourvoyeurs de soins médicaux et de représentants du gouvernement. Les résultats de ce travail, qui se poursuivra sur une base annuelle, seront présentés dans le rapport final de la Commission sur l'Examen opérationnel.

De plus, la Commission explore une gamme d'autres initiatives de rétroaction plus directes des clients et du personnel dans le cadre de son programme d'assurance de la qualité. Il faut également noter que la Commission a une fonction d'évaluation à temps plein des programmes qui effectue présentement un certain nombre d'études d'évaluation en rapport avec l'efficacité des programmes. On trouvera de plus amples renseignements à ce sujet dans le document final de l'Examen opérationnel.

Bien que l'opinion de la clientèle soit la pierre angulaire d'un programme soutenu d'amélioration du rendement, il est également évident que les opinions et les perceptions du personnel sont tout aussi importantes. À ce sujet, la CAT est à mettre sur pied une série de groupes de référence et un sondage d'opinion du personnel dans le cadre de sa Stratégie des ressources humaines et pour s'assurer de la participation des employés dans d'autres projets–clés comme le programme d'assurance de la qualité. Une telle recherche minutieuse à l'interne aide à obtenir la collaboration et l'engagement du personnel aux initiatives de la Commission visant à améliorer les services. On trouvera dans le rapport final des données détaillées sur les sondages internes et leur application.

5.3 **Gestion et assurance de la qualité :** Tout au long de ce *rapport provisoire,* la Commission a réitéré la nécessité politique d'amélioration de caractériser et d'orienter tous les aspects des activités de la Commission par une nouvelle du service. Alors qu'on y travaille ardemment au niveau des programmes et des divisions, la Commission entreprend également un programme officiel d'assurance de la qualité qui établira solidement comme priorités l'amélioration du rendement et l'excellence du service. La Commission a fait appel à des consultants de l'entreprise privée pour l'assister dans cette démarche importante. Tout en mettant l'accent sur la Division des services à la clientèle de la Commission, l'équipe d'assurance de la qualité aidera à concevoir des composantes–clés du programme global d'amélioration du service dont l'élaboration de normes de rendement secondées d'indicateurs de rendement, la formation du personnel, les communications internes, les révisions des politiques et des règlements et d'autres actions pour renforcer une culture d'entreprise axée sur le service. La Phase I de ce projet, Analyse et Conception, devrait se terminer à la fin de février 1992. La Phase II, Amélioration continue, se terminera le 31 août.

Le but ultime est d'assurer un programme d'assurance de la qualité qui soit bien conçu et soutenu, mis en application par un personnel formé par la Commission qui pourra ensuite agir comme leaders dans le processus d'amélioration continue. Le rapport final de l'Examen opérationnel de la CAT contiendra de plus amples renseignements, des plans de travail et des résultats préliminaires portant sur le programme d'assurance de la qualité de la Commission.

6.0 ANNEXES

1) **Sommaire des actions actuelles et proposées.**

2) **Autres initiatives reliées au service :** La présente annexe jettera un coup d'oeil sur les autres champs prioritaires d'amélioration du service sur lesquels s'est penchée la Commission mais qui ne sont pas mentionnés dans le rapport du Comité permanent.

IV CONCLUSION

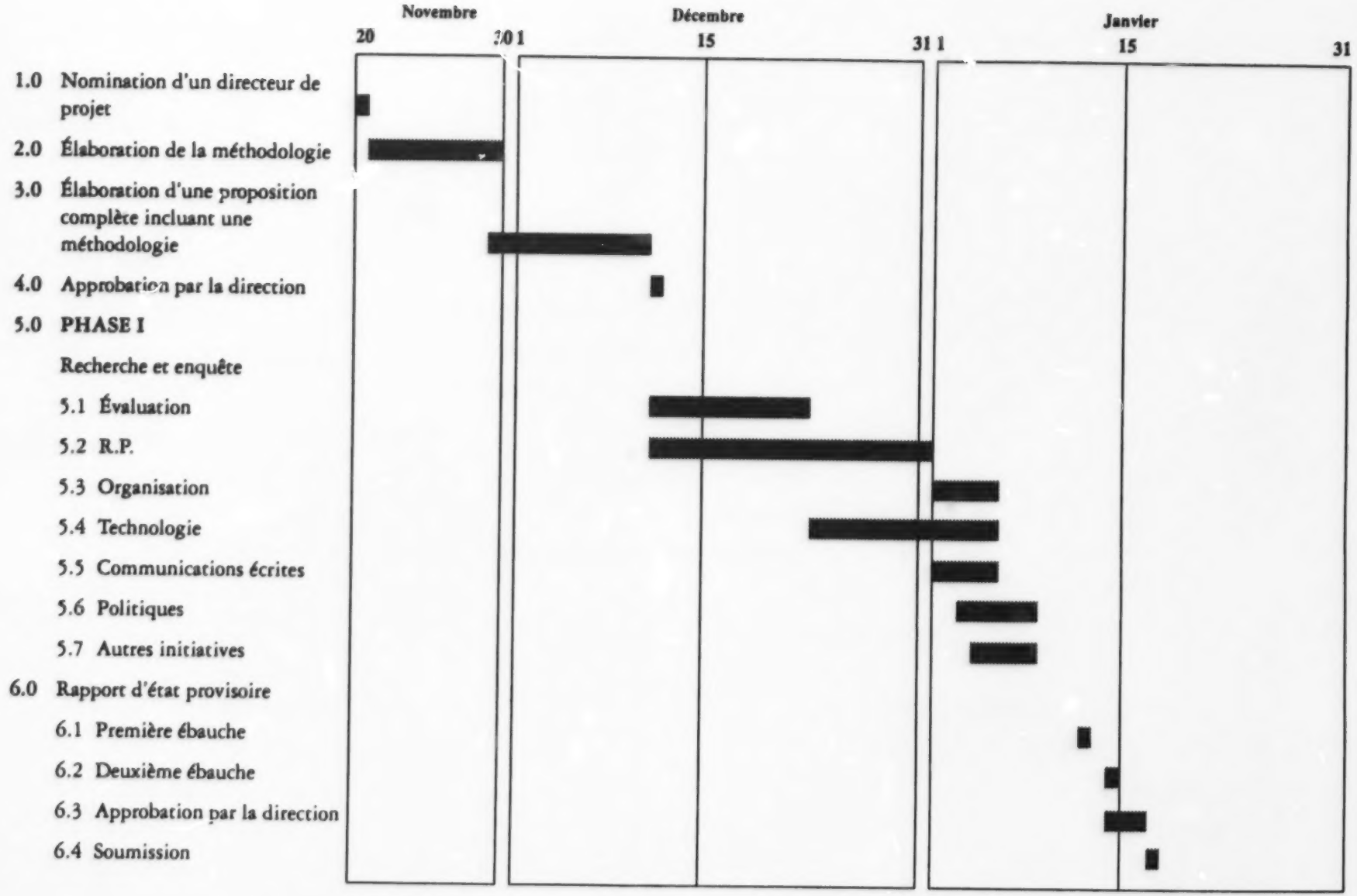
Ce rapport provisoire d'Examen opérationnel du rendement des services de la Commission met en évidence un ensemble d'actions et de propositions d'initiatives qui reflètent l'engagement sincère de la Commission à améliorer les services au sein de l'organisme. Le rapport final d'Examen opérationnel de la Commission renfermera une analyse plus complète des questions, des ressources et des actions courantes et proposées portant sur tous les points soulevés par les témoins et inclus dans la partie principale du rapport du Comité permanent.

En réponse au rapport du Comité permanent sur le rendement des services, la CAT réitère qu'elle apprécie l'occasion qui lui est donnée d'étudier les préoccupations reliées au service offert par la Commission directement transmises par les personnes intéressées et d'y réagir.

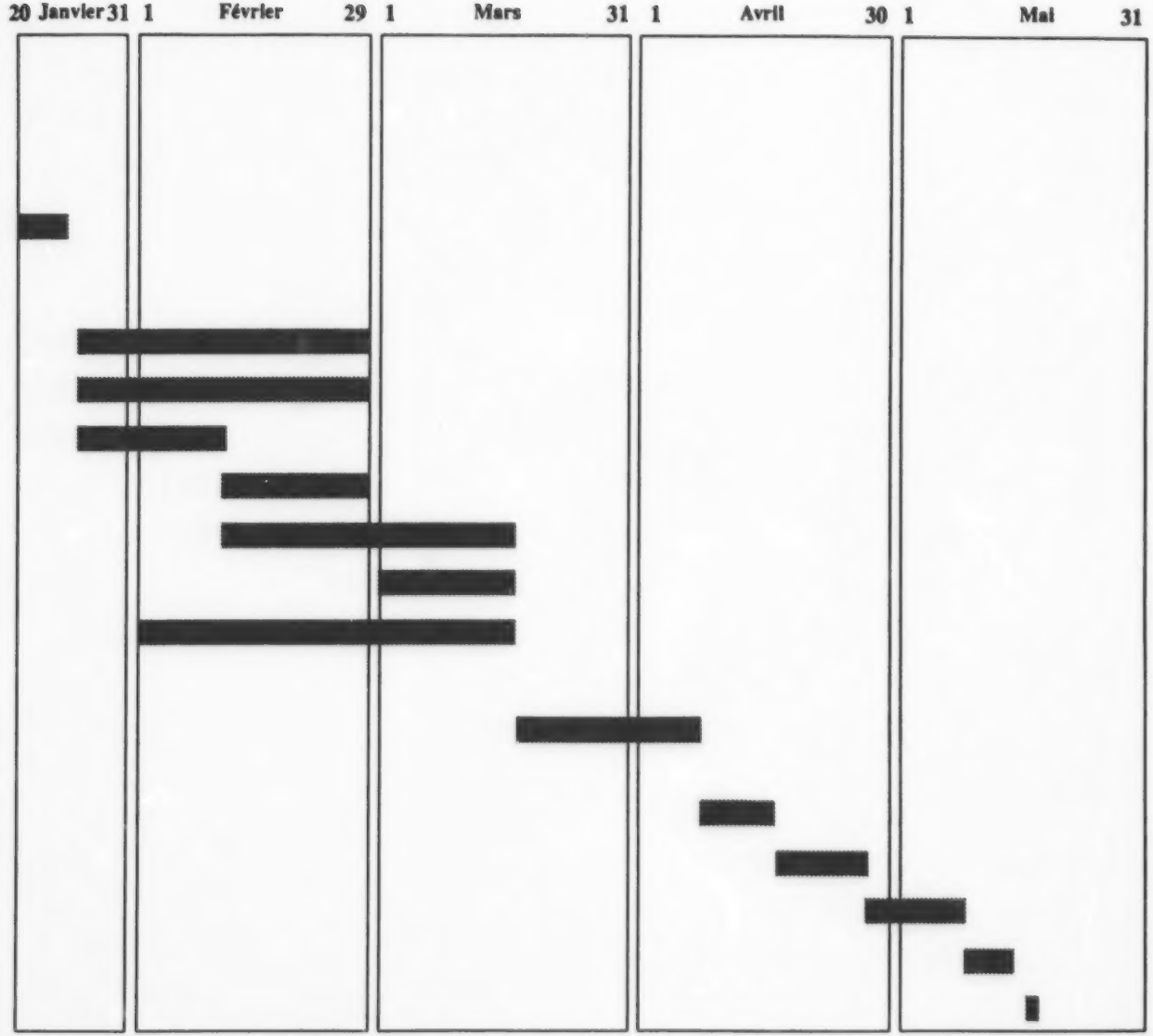
Un nombre des initiatives mentionnées dans ce *rapport provisoire* ont déjà commencé à porter fruit, avec d'évidentes améliorations du service. Tandis que la Commission poursuit son processus d'Examen opérationnel et d'autres actions énumérées dans ce rapport, elle a bon espoir d'obtenir des gains réels sur le plan de l'amélioration du rendement à court et à plus long terme.

V. ANNEXES

1) Plan de travail détaillé.



1) **Plan de travail détaillé *(suite)*.**



7.0 PHASE II

Recherche et enquête

- 7.1 Planification détaillée/ Établissement des demandes de données
- 7.2 Évaluation (siège social et régions + visites régionales)
- 7.3 R/P (siège social et régions)
- 7.4 Organisation
- 7.5 Technologie
- 7.6 Communications écrites
- 7.7 Politiques
- 7.8 Autres initiatives

8.0 RAPPORT FINAL

- 8.1 Première ébauche
- 8.2 Deuxième ébauche (incluant la version française)
- 8.3 Annexe I de la direction
- 8.4 Rapport final
- 8.5 Annexe II de la direction
- 8.6 Soumission